

**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO**  
**LICENCIATURA EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E ORGANIZACIONAIS**

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NA ÁREA  
DE RECURSOS HUMANOS:**

**O CASO DA UNIVERSIDADE DE CABO VERDE – UNI-CV-REITORIA DA  
PRAIA**

**DANIELA SOFIA SEMEDO PAIVA**

**Orientador: Mestre Adalberto de Oliveira Mendes**

**Praia,**

**Ano Lectivo 2012/ 2013**



**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO**  
**LICENCIATURA EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS E**  
**ORGANIZACIONAIS**

**A IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NA**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:**  
**O CASO DA UNIVERSIDADE DE CABO VERDE – UNI-CV-REITORIA DA**  
**PRAIA**

**DANIELA SOFIA SEMEDO PAIVA**

**Orientador: Mestre Adalberto de Oliveira Mendes**

**Praia,**

**Ano Lectivo 2012/ 2013**

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho, aos meus pais e irmãos, que sempre presenciaram todas as etapas da minha vida, nos momentos de angústias e preocupações causados por mim, pelas minhas ausências durante a realização deste trabalho, dedico-lhes essa conquista com gratidão e amor.

## **Agradecimentos**

Em primeiro de tudo, agradeço a Deus pela vida, saúde, força e coragem, durante esta longa caminhada, acompanhada de sacrifícios e renúncias, ... valeu a pena esperar, pelos frutos colhidos, do empenho despendido.

De modo geral a todos que, de uma forma ou de outra, contribuíram para a realização deste trabalho. Destaco a valiosa contribuição da minha família, pelo apoio cedido, que caso contrário, não teria ainda concluído o meu curso, bem como este trabalho.

Ao meu orientador Mestre Adalberto Mendes, por aceitar a tarefa de auxiliar-me no trabalho, e pelo tempo e esforço despendido em meu favor, pela paciência e informações relevantes por ele transmitidas. Revelou-se o empenho no desenvolvimento do trabalho e no alcance de todos os objectivos propostos. A sua competência na orientação deste trabalho, contudo, agradece esta impagável contribuição, por parte do seu orientando.

Aos demais colegas e amigos, pelo encorajamento nesta caminhada e ainda em especial atenção aos funcionários da Uni-CV- Reitoria, Mestre Albino Silva, Sra. Cláudia Rodrigues, Sra. Edna Semedo, Sr. Filomeno Fortes e Sr. Amaro Lopes, que ajudaram a responder prontamente os desafios exigido, pelo trabalho realizado.

## **Resumo**

Os recentes acontecimentos verificados em algumas organizações nacionais e estrangeiras, remetem um fraco grau de transparência no que refere a fiabilidade no desempenho e responsabilidades dos seus colaboradores.

Este trabalho tem como objectivo propor a implementação de um sistema de controlo interno na Uni-CV, Reitoria da Praia, na área de recursos humanos. Para chegar ao resultado esperado foi realizada uma pesquisa explicativa, com abordagem qualitativa e quantitativa desenvolvendo-se através de fontes já existentes, com a análise dos dados resultantes do questionário aplicado.

A fundamentação teórica abordou os aspectos mais importantes do controlo interno e recursos humanos.

O caso prático foi realizado, pelas suas características, se considera de grande relevância não só para com a organização em si, mas também, para a administração pública cabo-verdiana, de forma que, quando implementadas, contribuirão para o bom desempenho das instituições. A análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário, ao Director Administrativo e Financeiro da Reitoria da Praia e a observação participante dos procedimentos na área de recursos humanos possibilitaram verificar a necessidade de implementação de um sistema de controlo interno adequado e rigoroso, e um *internal controller*, que será o responsável pelo controlo das rotinas na área dos RH (Auditor interno) e modelar o tipo de controlo interno a ser aplicado na referida área.

**PALAVRAS-CHAVES:** Controlo Interno, Recursos Humanos, Auditoria Interna

## **Abstract**

The recent events in some domestic and foreign organizations refer a low degree of transparency as regards reliability and responsibility in the performance of its employees.

This paper aims to propose the implementation of an internal control system in the Uni-CV, Rectory of Praia, in the area of human resources. To get the expected result was held explanatory research with qualitative and quantitative approach was developed through existing sources, with the analysis of data derived from the questionnaire.

The theoretical addressed the most important aspects of internal control and human resources.

The case study was conducted by its characteristics, is considered of great importance not only to the organization itself, but also for the Cape Verdean government, so that, when implemented, will contribute to the performance of the institutions. The analysis of data obtained from the questionnaire, the Director of Administrative and Financial Rectory of Praia and participant observation procedures in the area of human resources possible to verify the necessity of implementing an internal control system adequate and rigorous, and internal controller , who will be responsible for overseeing the routines in the area of HR (internal Auditor) and model the type of internal control to be applied in that area.

**KEYWORDS:** Internal Control, Human Resources, Internal Audit

## **Abreviaturas**

|         |  |
|---------|--|
| AICPA   | American Institute of Certified Public Accountants               |
| CI      | Controlo Interno   |
| COSO    | Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| DCSH    | Departamento de Ciências Sociais e Humanas                       |
| DCT     | Departamento de Ciência e Tecnologia                             |
| DECM    | Departamento de Engenharia e Ciências do Mar                     |
| DF      | Demonstrações Financeiras  |
| ECAA    | Escola de Ciências Agrárias e Ambientais                         |
| ENG     | Escola de Negócios e Governação                                  |
| IFAC    | International Federation of Accountants                          |
| IIA     | Institute of Internal Auditors                                   |
| INTOSAI | Organization of Supreme Audit Institutions                       |
| IPAI    | Instituto Português de Auditoria Interna                         |
| PCGA    | Princípios Contabilísticos Geralmente Aceites                    |
| RH      | Recursos Humanos   |
| SCI     | Sistema de Controlo Interno                                      |
| TCCV    | Tribunal de Contas de Cabo Verde                                 |
| BI      | Bilhete de Identidade  |
| GRH     | Gestão de Recursos Humanos                                       |

# Índice

|   |      |
|---|------|
| Dedicatória.....  | I    |
| Agradecimentos .....  | II   |
| Resumo .....  | III  |
| Abstract.....   | IV   |
| Abreviaturas.....   | V    |
| Índice .....  | VI   |
| Índice de tabelas.....  | VIII |
| Índice de figuras.....  | IX   |
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 1    |
| 1.1. Contextualização.....                                      | 1    |
| 1.2. Justificativa .....  | 2    |
| 1.3. Problemática .....   | 4    |
| 1.4. Hipótese .....   | 4    |
| 1.5. Objectivos .....   | 4    |
| 1.5.1. Objectivo geral.....                                     | 4    |
| 1.5.2. Objectivo específico.....                                | 4    |
| 1.6. Estrutura do Trabalho.....                                 | 5    |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO .....                                    | 6    |
| 2.1. Enquadramento da auditoria interna .....                   | 6    |
| 2.1.1. Conceito de auditoria .....                              | 6    |
| 2.1.2. Tipos de auditoria.....                                  | 8    |
| 2.1.3. Controlo .....   | 14   |
| 2.2. Controlo interno .....                                     | 14   |
| 2.2.1. Breve história .....                                     | 14   |
| 2.2.2. Conceito genérico .....                                  | 15   |
| 2.2.3. Interpretação do conceito de controlo interno.....       | 17   |
| 2.2.4. Conceito de controlo interno para recursos humanos ..... | 18   |
| 2.2.5. Factores que influenciam o controlo interno.....         | 19   |
| 2.2.6. Tipos de controlos .....                                 | 20   |
| 2.2.7. Tipos de controlo interno .....                          | 21   |
| 2.2.8. Avaliação do controlo interno.....                       | 21   |



|          |  |    |
|----------|--|----|
| 2.2.9.   | Objectivo do controlo interno .....  | 22 |
| 2.2.10.  | Elementos/princípios básicos do controlo interno .....   | 22 |
| 2.2.11.  | Importância/contribuição do controlo interno na área de Recursos Humanos.....                                | 24 |
| 2.2.12.  | Limitações do Controlo Interno .....   | 27 |
| 2.2.13.  | Controlo interno versus auditoria interna.....   | 28 |
| 2.3.     | Recursos Humanos.....  | 29 |
| 2.3.1.   | Definição de RH.....   | 29 |
| 2.3.2.   | Importância de RH.....   | 30 |
| 2.3.3.   | A gestão de recursos humanos como uma função de suporte à estratégia da organização<br>31                    |    |
| 2.3.4.   | Práticas de gestão de recursos humanos.....  | 31 |
| 3.       | Caso prático Implementação de um sistema de controlo interno na Uni-CV – Secção de Recursos<br>Humanos ..... | 35 |
| 3.1.     | Metodologia .....  | 35 |
| 3.2.     | Caracterização de objecto de estudo .....  | 36 |
| 3.2.1.   | Características da Uni-CV .....  | 36 |
| 3.2.2.   | Visão da Uni-CV .....  | 37 |
| 3.2.3.   | Missão da Uni-CV .....   | 37 |
| 3.2.4.   | Valores .....  | 38 |
| 3.2.5.   | Organograma da Uni-CV .....  | 39 |
|          | Os serviços da Uni-CV estruturam-se da seguinte forma: .....   | 40 |
| 4.1.     | Implementação do sistema de controlo interno na área de Recursos Humanos.....                                | 41 |
| 4.1.1.   | Levantamento do resultado obtido (levantamento de procedimentos).....  | 44 |
| 4.1.2.   | Análise Crítica dos resultados obtidos .....   | 52 |
| 4.1.3.   | Requisitos essenciais do CI a observar na área de recursos humanos .....                                     | 55 |
| 4.1.3.1. | Planeamento e programa de trabalho detalhado.....  | 56 |
| 4.1.3.2. | Modelo de relatório.....   | 62 |
| 4.1.4.   | Proposta de melhoria de um sistema de controlo interno na área de Recursos Humanos<br>63                     |    |
| 5.       | Conclusão.....   | 65 |
| 5.1.     | Principais conclusões.....   | 65 |
| 5.2.     | Contribuição do trabalho.....  | 66 |
| 5.3.     | Limitações.....  | 67 |
| 5.4.     | Recomendações para trabalhos futuros.....  | 67 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 5.5. Recomendações finais..... | 68 |
| 5.6. Bibliografia .....        | 72 |
| 5.6.1. Webgrafia.....          | 73 |
| 5.7. Anexo.....                | 75 |

## Índice de tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – tipos de controlo.....   | 20 |
| Tabela 2 – Avaliação dos dados sobre os RH da entidade.....               | 44 |
| Tabela 3 – Avaliação do Absentismo sobre os RH da entidade .....          | 45 |
| Tabela 4 – Avaliação das Admissões e Demissões feitas.....                | 46 |
| Tabela 5 – Procedimento do Trabalho Extraordinário.....                   | 47 |
| Tabela 6 – Processo de Formação.....                                      | 47 |
| Tabela 7 – Procedimentos de Recrutamento.....                             | 48 |
| Tabela 8 - Procedimentos de Recrutamento .....                            | 49 |
| Tabela 9 - Procedimentos de Recrutamento .....                            | 50 |
| Tabela 10 – Procedimentos de Acolhimento e Integração.....                | 50 |
| Tabela 11 – Actividades desenvolvidas na secção de Recursos Humanos ..... | 51 |
| Tabela 12 - Planeamento e programa de trabalho detalhado .....            | 56 |
| Tabela 13 - Planeamento e programa de trabalho – Questionário .....       | 60 |
| Tabela 14 – Estrutura de Relatório - área de RH.....                      | 63 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Auditoria quanto ao conteúdo e fins.....                  | 8  |
| Figura 2- Auditoria Quanto ao conteúdo e fins.....                   | 8  |
| Figura 3 - Auditoria Quanto ao conteúdo e fins.....                  | 9  |
| Figura 4 - Auditoria quanto a amplitude.....                         | 10 |
| Figura 5 – Auditoria quanto à frequência .....                       | 11 |
| Figura 6 – Auditoria quanto a posição do sujeito que a efectua ..... | 11 |
| Figura 7 - Quanto a posição do sujeito que a efectua .....           | 12 |
| Figura 8 - Quanto ao período temporal.....                           | 12 |
| Figura 9 - Quanto a obrigatoriedade .....                            | 13 |
| Figura 10 - Sistema de controlo interno eficiente .....              | 15 |
| Figura 11 – Objectivos de controlo interno segundo COSO.....         | 16 |
| Figura 12 – Interpretação do conceito de controlo interno .....      | 18 |
| Figura 13 - visão da Uni-CV.....                                     | 37 |
| Figura 14 - Valores da Uni-CV.....                                   | 39 |
| Figura 15 – Organograma da Uni-CV.....                               | 39 |

# 1. INTRODUÇÃO

---

## 1.1. Contextualização

Num contexto de alta globalização do mercado, nenhuma organização é aconselhável posicionar-se indiferente, perante a utilização de um sistema de controlo interno eficiente e eficaz, relacionada com actividades que a organização desenvolve.

Kohama (2009), afirma que a administração Pública precisa recorrer a vários relatórios e análises, para controlar de uma forma adequada e eficiente as suas operações, proporcionando protecções, contra fraquezas humanas e redução na possibilidade de ocorrer erros e irregularidades, demonstrando zelo para com os recursos públicos e transmitindo maior transparência das operações efectuadas pelos recursos humanos.

Num cenário actual, em que as organizações procuram ser eficientes e eficazes nas operações desenvolvidas internamente, só com a implementação de um sistema de controlo interno adequado, na área de recursos humanos, será exequível na realização deste objectivo, sucedendo que as pessoas constituem o pilar de uma organização, visto que, sem elas não possuem mínima importância para a sua prossecução, contudo, o trabalho ora apresentado tem como objectivo, demonstrar a necessidade de implementar de um sistema de controlo interno, integrado na Universidade de Cabo Verde, especificamente na área dos recursos humanos, para os trabalhadores que desempenham funções técnicas e administrativas, precavendo algo melhor e adequado no desenrolar das actividades desenvolvidas/executadas pelos recursos intelectuais.

Portanto, é de extrema importância, realçar que, os mecanismos de controlo visam não só prevenir contra as irregularidades, mas também garantir uma aplicação regular dos recursos públicos. Para além disso, considerando que a Administração Pública deve rigorosamente servir aos fins para os quais o Estado foi criado, evidenciando a necessidade de permanente incidência do controlo sobre toda e qualquer actividade administrativa.

Para que a administração pública possa cumprir e assegurar o bem-estar social é imprescindível que disponha de recursos humanos qualificados e suficientes para tal fim (arrecadação de receitas através de prestações de serviços qualificados), uma vez que, serviços prestados pelo Estado, demandam de uma contraprestação (aplicação das despesas para o bem comum). Daí que, independentemente do papel do Estado, a administração

pública precisa de ser controlada e, com intuito de conferir maior eficácia, eficiência e economicidade aos gastos públicos, e transmitir máxima transparência na aplicação de recursos públicos. Por esse motivo, existe o controlo interno, instrumento obrigatório que auxilia na gestão dos recursos humanos de forma que os procedimentos ou responsabilidades competentes a GRH sejam concretizados de forma preventiva na detecção de irregularidades, e no cumprimento das responsabilidades.

Assim, este trabalho procurará de maneira sintetizada, elucidar a importância em implementar boas práticas de *corporate governance* (de expressão inglesa que significa “governança corporativa”) no sistema de controlo interno para possibilitar uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria de informações para a maximização do valor nas organizações, de onde que, as boas práticas de *corporate governance* cingir-se-ão basicamente, à necessidade de cumprimento de normas (*compliance*), prestação do resultado das funções atribuídas (*Performance*), transparência (*disclosure*) e senso de justiça (*fairness*).

## **1.2. Justificativa**

Num panorama organizacional, global e actual, a excelência não é somente uma opção, mas sim um factor essencial para o alcance do sucesso através da maximização dos seus fins com uso mínimo e eficiente dos recursos e não só, também, excedendo um alto nível de satisfação dos serviços prestados.

De acordo com o resultado de algumas organizações nomeadamente o caso da Uni-CV não tem sido tão eficaz, talvez como se desejasse. Dado a importância que o sistema de controlo interno representa no seio de uma organização, deu-se a escolha do referido o tema com intuito de demonstrar que com a implementação de um SCI na organização as operações desenvolvidas internamente serão feitas de forma eficiente e consequentemente atingindo um resultado eficaz, preservando assim, uma boa imagem e o sucesso desta, promovendo a eficiência e eficácia das operações desenvolvidas na área de gestão do pessoal, área esta, que contribui fortemente para adequação das actividades desenvolvidas, diminuindo o acto do absentismo de forma a aproveitarem melhor o tempo do trabalho e controlo nas operações efectuadas, nomeadamente o do recrutamento do pessoal e controlo dos custos com pessoal de forma a suceder que estas operações se encontram de acordo com os princípios, normas e

regulamentos interno, estabelecendo assim, uma segurança razoável a organização e consequentemente a consecução dos seus objectivos.

Torna-relevante fazer um estudo, de que forma é recomendável a implementação de um SCI forte na área de recursos humanos, visto que, relativamente a:

- ⇒ Oportunidade de conhecimento – escolheu-se o referido tema pelo facto do trabalho servirá sem margem de dúvida para esclarecer e aprofundar conhecimentos alheios, sobre o funcionamento do sistema de controlo interno e a sua importância no seio das organizações e os requisitos fundamentais para a sua implementação, e respectivamente o impacto nos resultados almejados incluindo a redução do risco ou deficiência nas operações ou procedimentos estabelecidos na área de recursos humanos de uma forma eficiente e eficaz;
- ⇒ Uma área académica quase “inexplorada”- Internamente são poucos os alunos que procuram realizar pesquisas sobre a implementação de um sistema de controlo interno na área de recursos humanos, e até então, só há-de realçar alguns trabalhos sobre o estudo do referido tema, mas, em relação às outras áreas ou incluindo as várias áreas existentes ao mesmo tempo.
- ⇒ A instituição escolhida para o estudo de caso, é um estabelecimento público dotada de cinco unidades orgânicas o DCSH, DCT, DECM, ENG, ECAA e cinco núcleos no qual se encontram descritas no organograma mais afrente. Dado a existência de um gabinete de auditoria interna, no serviço administrativo e financeiro na Reitoria da Uni-CV na Praia, torna-se relevante aproveitar-se deste para integrar um pessoal responsável (Auditor Interno) pelo CI, sendo que, para levar a cabo uma auditoria externa em determinada área de uma organização, neste caso, a de recursos humanos, é necessário conhecer preliminarmente o sistema de controlo interno existente, para que o auditor possa identificar facilmente os objectivos específicos do controlo e áreas afins, através do controlo feito, servindo como base para analisar as técnicas do controlo, que por cada objectivo de controlo não atingido pelas técnicas existentes, serão evidenciados e avaliados os riscos. Contudo para realizar uma auditoria interna é necessário de antemão que exista um SCI vigorante e forte para que o auditor possa analisar os seus procedimentos e legar o seu parecer relativamente aos procedimentos do controlo efectuado.

### **1.3. Problemática**

De que forma será recomendável a implementação de um sistema de controlo interno na área de recursos humanos na Reitoria da Uni-CV?

Qual é a importância do controlo interno na gestão do pessoal, na Reitoria da Uni-CV?

### **1.4. Hipótese**

É recomendável a implementação de um sistema de controlo interno na área de recursos humanos, na Reitoria da Uni-CV, visto que, contribui para minimização da ocorrência de determinados erros, fraudes ou ilegalidades relevantes, essencialmente nas actividades desenvolvidas pelos recursos humanos. É notório que através de um SCI eficiente, essas actividades serão prosseguidas, alcançando assim, a eficácia do desempenho, quando estas foram implementadas de acordo com os objectivos delineados, princípios e normas que regem as actividades de controlo na mesma área.

É importante a implementação de um sistema de controlo interno bem-sucedido e consequentemente um resultado de excelência, para que os serviços prestados pelos recursos humanos da Instituição, exporão, ascendendo a um nível superior de transparência e credibilidade nas responsabilidades e funções consagradas pelos recursos humanos.

### **1.5. Objectivos**

#### **1.5.1. Objectivo geral**

Propor formas para implementar de um sistema de controlo interno recomendável na Reitoria da Uni-CV da Praia, com apresentação caso prático, área de Recursos Humanos.

#### **1.5.2. Objectivo específico**

- ✓ Averiguar a existência de normas e regulamentos interno da Uni-CV;
- ✓ Fazer comparações entre, actividades desenvolvidas pelos recursos humanos com o que consta no estatuto e ou outras normas profissionais internas da Uni-CV, relativamente as actividades correspondentes;
- ✓ Construção de um modelo de trabalho de controlo interno, para a área de actuação;
- ✓ Identificar as actividades desenvolvidas na área de recursos humanos na Reitoria da Uni-CV;

- ✓ Analisar como são desenvolvidas as actividades no departamento de RH através da observação directa e aplicação de questionários;
- ✓ Verificar os meios utilizados para o desenvolvimento dessas actividades;
- ✓ Verificar a importância e limitações de implementar um sistema de controlo interno na organização;
- ✓ Evidenciar as características para implementação de um sistema de controlo interno eficiente;

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

Este trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos, designadamente:

**CAPITULO I – Introdução:** Este Capítulo encontra-se subintitulado pela contextualização do tema, justificativa do tema, razão através do qual foram escolhido o referido tema, problemática, retractando questões necessárias para o arranque e prossecução deste trabalho, de seguida provém a hipótese uma breve refutação da problemática e os objectivos gerais e específicos fazem parte deste capítulo e por último a forma como se encontra estruturada o trabalho.

**CAPITULO II - Referencial teórico:** No segundo Capítulo, foram apresentados o enquadramento teórico da auditoria interna repisando a noção do controlo interno e seus aspectos relevantes e uma abordagem teórica dos Recursos Humanos.

**CAPITULO III - Caso Prático sobre a Implementação de SCI:** No terceiro Capítulo foram expostas a metodologia utilizada para a realização deste trabalho, a caracterização do objecto de estudo, neste caso, a Uni-CV e outras informações consideradas relevantes, de seguida o caso prático, a implementação de um sistema de controlo interno na área de recursos humanos, incluindo o levantamento dos procedimentos através da aplicação de um questionário e a análise critica dos resultados obtidos com apresentação dos requisitos essenciais para implementação de um eficiente SCI na área de RH.

**CAPITULO IV - Conclusão:** E por fim pusemos o realce nas principais conclusões a que chegamos com o presente trabalho, bem como a sua contribuição, limitações, recomendações para trabalhos futuros e considerações finais.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

---

Neste capítulo torna-se relevante aprofundar alguns aspectos relacionados ao CI e Recursos Humanos, podendo este, traduzir na prática a sua implementação.

### 2.1. Enquadramento da auditoria interna

O conceito de auditoria, em si, é utilizado em conexão com uma ampla gama de actividades na sociedade no qual inserimos. A auditoria interna é o complemento dos procedimentos de controlo interno.

Existem diversos conceitos de auditoria, derivados de vários autores mas designado pelo mesmo fim. Em face a esta situação houve preocupação de atribuir à auditoria uma definição que tivesse uma aceitação generalizada. Neste sentido, é de realçar alguns organismos que debruçaram para a obtenção de harmonização do conceito geral da auditoria, no qual foram realizadas a nível internacional pela *International Federation of Accountants* (IFAC) e pelo *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e, a nível das Instituições Superiores de Controlo, pela *Internacional Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), entre outros.

Segundo Costa (2007), o conceito de auditoria interna tem vindo a evoluir ao longo dos anos, inicialmente, era visto como funções de salvaguarda dos activos das empresas, bem como a verificação dos procedimentos estabelecidos pelo órgão de gestão e a constatação da credibilidade da informação financeira. Examinaremos o seu conceito em que vários atributos usuais dessas actividades definidas como auditoria, serão identificadas.

#### 2.1.1. Conceito de auditoria<sup>1</sup>

Existem várias formas de conceitualizar a auditoria, no que tange a definição de diversos autores, mas, a essência da auditoria enquadra-se nos diversos conceitos ou seja encontram-se associadas entre si, visto que, esta traduz-se num exame sistemático das actividades desenvolvidas em determinada organização/empresa ou sector, que tem como objectivo

---

<sup>1</sup> A palavra auditoria tem a sua origem no verbo latino *audire* o qual, significado “ouvir”, conduziu a criação da palavra auditor (do latim *auditor*) como sendo aquele que ouve, ou seja, o ouvinte. Isto pelo facto de nos primórdios da auditoria os auditores tirar as suas conclusões fundamentalmente com base nas informações verbais que lhes eram transmitidas.

averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementadas de forma eficiente e eficaz e consequentemente se estão adequadas.

Como podemos observar que segundo Moraes e Martins (2007, p.14), “*auditoria é um processo sistemático de objectivamente obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios pré-estabelecidos assim como comunicar conclusões aos interessados.*”

Clarificando as expressões utilizadas neste conceito temos, segundo Moraes e Martins (2007):

*Processo sistemático*- consiste em construir conhecimentos que têm como metas, geração de novos conhecimentos ou refutar algum conhecimento pré-existente através de uma série de procedimentos lógicos, devidamente planejado e organizado.

*Objectivamente:*

- Atitude objectiva – sem qualquer preconceito, atitude baseada em fundamentação das afirmações e avaliação criteriosa dos procedimentos e consequentemente dos resultados sem preconcepções acerca das afirmações;
- Independente – refere-se a desassociação de uma coisa em relação ao outro, no que tange, o exame das informações com autonomia e isenção.
- Prova – algo que oferece uma certa credibilidade ou que confirma a verdade dos factos caracteriza-se como essência da auditoria.

*Correspondência* – consiste em reconhecer quão aproximadamente as afirmações pode ser identificado com critérios estabelecidos, critérios estes que são normas princípios contabilísticos ou outras normas existentes pelas quais as afirmações ou representações são julgadas. Pode ser medido quantitativamente ou qualitativamente em conformidade com as informações, situações ou procedimentos previamente estabelecidos.

*Comunicar* – abrange a divulgação dos resultados, através de um relatório escrito que indica um determinado grau de confiança, correspondência entre afirmações e critérios estabelecidos por lei regulamento ou contrato, aumentando assim ou diminuindo a credibilidade das afirmações.

*Interessados* – são todos os que necessitam desfrutar das informações do auditor relativamente a uma esfera auditada contextualizada num ambiente de negócio. São estes os accionistas ou sócios, administração, credores (estados investidores trabalhadores e publico em geral), financiadores, clientes, fornecedores e outros credores

### 2.1.2. Tipos de auditoria

Com base em vários critérios podemos classificar a auditoria segundo Morais e Martins, (2003):

#### a) Quanto ao conteúdo e fins

##### Auditoria das demonstrações financeiras

- compreende uma conferência metódica e rigorosa das contas de uma empresa, a fim de verificar a consistência das demonstrações financeiras, examinando-as e expressando uma opinião sobre a conformidade ou não de acordo com os critérios pré-estabelecidos, os PCGA's e as normas de contabilidade.

Figura 1 – Auditoria quanto ao conteúdo e fins  
Fonte: Adaptado Morais e Martins (2007)

Esta auditoria quando aplicado, enquadra-se especialmente nas áreas financeiras de uma organização.

*“A auditoria das demonstrações financeiras envolve obtenção e avaliação de evidência das demonstrações financeiras de uma entidade, para a emissão de parecer se sua apresentação está adequada, de acordo com os PCGA's”*(Boynton, Johnson, & Kell, 2002, p. 31).

##### Auditoria de conformidade

- Estamos perante uma modalidade de fiscalização do cumprimento das regras e regulamentos especificadas por diversas fontes, quer por organismos públicos, quer por lei ou contrato, da organização a ser auditada, podendo a administração prescrever políticas ou regras a respeito de condições de trabalho.

Figura 2- Auditoria Quanto ao conteúdo e fins  
Fonte: Adaptado Morais e Martins (2007)

Segundo Morais e Martins (2007, p.15), “*Os resultados de uma auditoria deste tipo são, geralmente, comunicados á autoridade que estabeleceu os critérios a cumprir*”.

De acordo com Tribunal de Contas de Cabo Verde (2011), auditorias de conformidade tem em atenção debruçar sob a legalidade das operações realizadas ao longo da conta de gerência, ou de qualquer outra operação de forma a assegurar que as operações escrituradas estão de acordo com a legislação, geral e específica, em vigor, e com outros diplomas legais e específicos do TCCV, no que refere a resoluções e instruções, garantir que as despesas e receitas foram autorizadas por lei tendo sido efectuadas e arrecadadas, respectivamente dentro de limites financeiros e do período autorizado e verificar se todos os direitos e obrigações são geridos em conformidade com a legislação aplicável e em vigor. E não deixar de verificar o cumprimento das fases relacionadas com o processo de despesa e de receita, fases esta no que concerne as despesas tem-se a dotação, cabimentação, compromisso, liquidação e pagamento e quanto as receitas é constituído por determinado processo bem como a dotação, liquidação e recebimento.

Este tipo de auditoria é aplicado em todas as áreas confrontando as operações realizadas com as normas a que pertence.

### Auditoria operacional

- consiste em analisar, avaliar a eficiência e eficácia do desempenho de uma determinada organização ou sector, sistematicamente ou em partes, visando a elaboração de recomendações e observações cooperando assim, para a tomada de decisões correctivas, com o objectivo de estabelecer possibilidades de melhoria do funcionamento e utilização dos recursos, a partir do diagnóstico e tem como princípio o mais amplo consenso, alinhar todas as acções, programas, ferramentas e métodos de gestão de qualidade em conformidade com as políticas decididas pela administração.

Figura 3 - Auditoria Quanto ao conteúdo e fins  
Fonte: Adaptado Morais e Martins (2007)

De acordo com Morais e Martins, (2007) **os objectivos da auditoria operacional** consiste em avaliar condições de exploração e os resultados, denominado auditoria de gestão, identificar oportunidades a melhorar, verificando os sistemas de informação e de organização e métodos, designado de auditoria dos controlos operacionais e feedback para melhoria e adequação da escolha e oportunidade das decisões e este ultimo intitulado de auditoria estratégica. Contudo os resultados de auditoria deste tipo são comunicados somente a entidade que a solicitou.

Este tipo de auditoria pode abranger todas as áreas operacionais da entidade pelo que pode identificar-se com o âmbito da auditoria interna, embora é a mais apropriada para a área de Recursos Humanos, avaliando assim a gestão do desempenho.

Confirma Costa (2007), que este tipo de auditoria que se auxilia de um conjunto de técnicas e de apreciação das operações da organização utilizadas na auditoria financeira que tem como objectivo auditar os controlos operacionais, auditar a gestão, bem como a estratégia. Esse campo de investigação da auditoria operacional é um conjunto de controlo interno que a mesma se preocupa com a eficácia das operações e o cumprimento das políticas e, se for o caso, com a adaptação das mesmas, ou dizendo por outras palavras, a auditoria operacional integra:

- ⇒ Auditoria dos sistemas de informação e de organização e dos métodos de direcção (auditoria dos controlos operacionais);
- ⇒ A auditoria das condições de exploração e dos resultados (auditoria de gestão);
- ⇒ A auditoria da organização para julgar a adequação da escolha e da oportunidade de decisões (auditoria estratégicas).

#### **a) Quanto à amplitude**

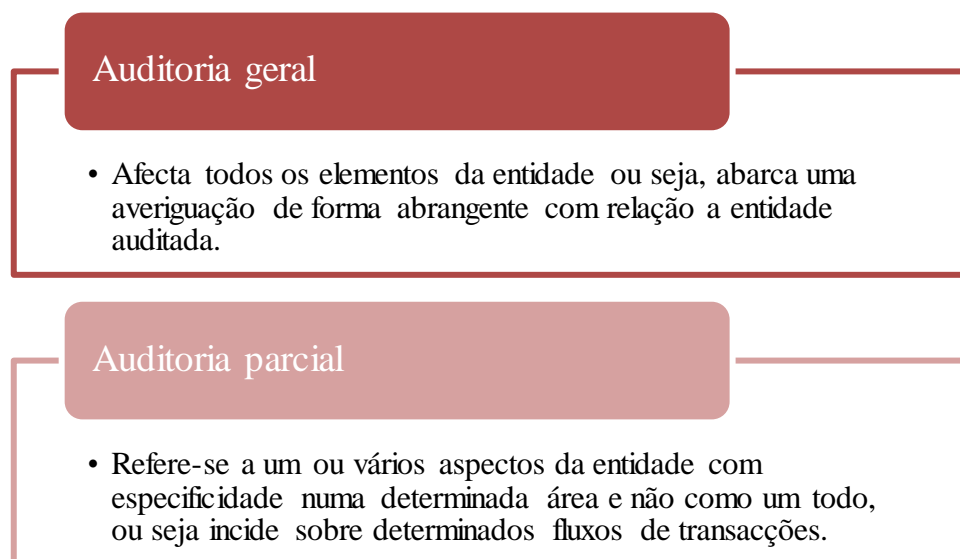


Figura 4 - Auditoria quanto a amplitude  
Fonte: Adaptado Moraes e Martins (2007)

Se se pretende fazer uma auditoria, neste caso, só para a área de Recursos Humanos aconselha-se a utilizar a auditoria parcial no qual não incide na organização como um todo, mas sim numa área específica.

#### **b) Quanto à frequência**

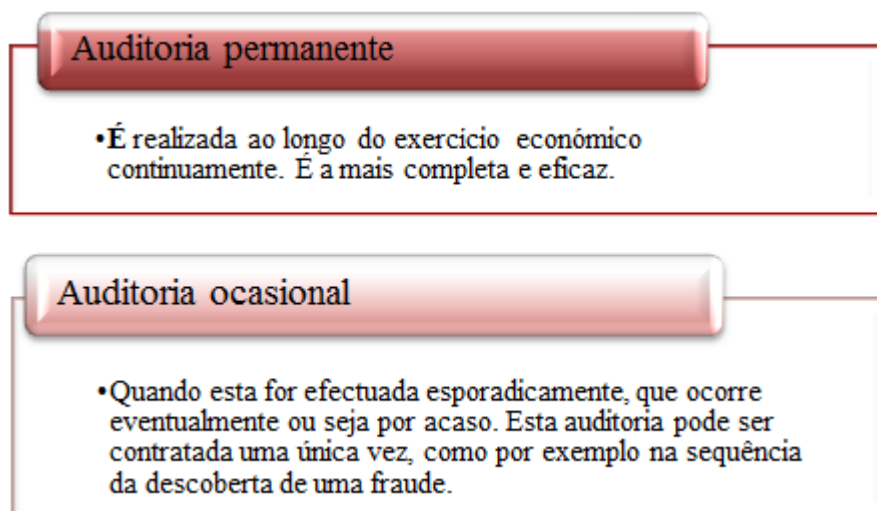


Figura 5 – Auditoria quanto à frequência  
Fonte: Adaptado Moraes e Martins (2007)

A auditoria permanente é o caso da auditoria realizada continuamente por um auditor interno na área dos Recursos humanos

#### **c) Quanto a posição do sujeito que a efectua**

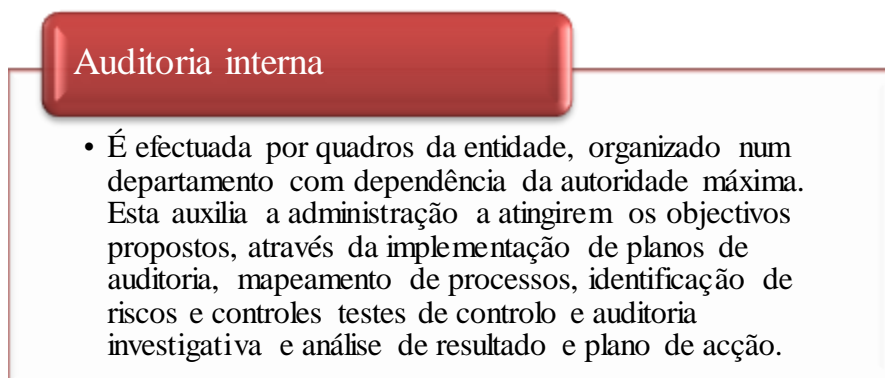


Figura 6 – Auditoria quanto a posição do sujeito que a efectua  
Fonte: Adaptado Moraes e Martins (2007)

Costa (2007), define auditoria interna como:

Função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização, como um serviço para a mesma, para examinar e avaliar

as suas actividades. O objectivo da auditoria interna é o de auxiliar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade a auditoria interna fornece-lhes análises, apreciações, recomendações, conselhos e informações respeitantes às actividades analisadas, (p.88).

### Auditoria externa

- Quando se trata de um profissional totalmente independente que não se encontra subordinado à entidade. Este tem como objectivo primordial, apenas emitir um parecer sobre as demonstrações financeiras.

Figura 7 - Quanto a posição do sujeito que a efectua  
Fonte: Adaptado Morais e Martins (2007)

Contudo depara-se que a auditoria externa não é realizada para detectar fraudes, erros ou para interferir na administração da organização, ou ainda, reorganizar o processo interno ou demitir pessoas ineficientes. Naturalmente, no decorrer do processo de auditoria, o auditor pode encontrar fraudes ou erros, mas o seu objectivo não é este. Seu objectivo é emitir um parecer sobre as DF`s auditadas.

#### d) Quanto ao período temporal

### Auditoria da informação histórica

- É feita sobre a informação elaborada “a posteriori” partindo das informações encontradas e posteriormente feita as análises.

### Auditoria da informação previsional ou prospectiva

- Recai sobre a informação elaborada “à priori”, isto é, trata-se das informações do presente correspondente ao período futuro, contudo valida as previsões garantindo a viabilidade futura da organização, baseando em técnicas de avaliação.

Figura 8 - Quanto ao período temporal  
Fonte: Adaptado Morais e Martins (2007)

#### e) Quanto a obrigatoriedade

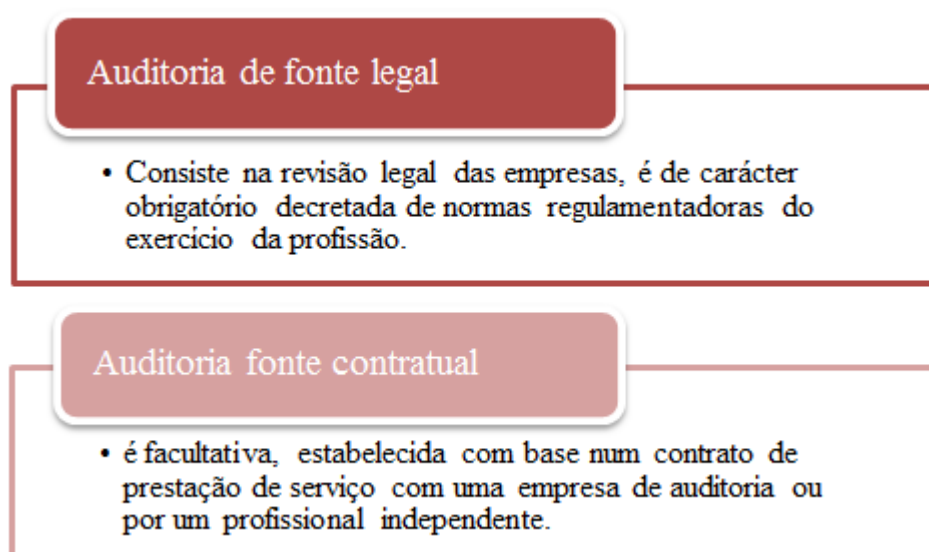


Figura 9 - Quanto a obrigatoriedade  
Fonte: Adaptado Moraes e Martins (2007)

Apoiado na teoria de Moraes e Martins (2007), conclui-se que a auditoria interna inclui auditoria operacional, auditoria de sistemas<sup>2</sup>, auditoria de gestão, auditoria de procedimentos, e auditoria administrativa porque estas têm como atribuições rever e avaliar a validade, suficiência, qualidade e aplicação dos controlos contabilísticos, financeiros e operacionais, promovendo um controlo efectivo a um custo razoável, pelo que podemos constatar que existe uma auditoria de sistema e, ou, também de procedimentos<sup>3</sup> e ao mesmo tempo ao procurar a eficiência e eficácia no controlo está a exercer uma função de auditoria operacional.

Ao assegurar que as políticas, programas e procedimentos se cumprem internamente, a auditoria interna corresponde à função de auditoria administrativa<sup>4</sup>. Para certificar que os activos estão devidamente protegidos de qualquer tipo de perdas, encontramos-nos perante as funções de auditoria das demonstrações financeiras e auditoria administrativa. E avaliando a qualidade e eficácia da execução das responsabilidades atribuídas, cabe a auditoria de gestão<sup>5</sup> e ao mesmo tempo a auditoria operacional, pelo que recomendar melhorias operacionais, trata-se das atribuições da mesma. E Para identificar as potenciais economias, devidamente

<sup>2</sup> **Auditoria de sistemas** – consiste no trabalho prévio de implantação de qualquer reorganização administrativa com a finalidade de analisar e examinar os procedimentos administrativo e os sistemas de controlo interno.

<sup>3</sup> **Auditoria de procedimentos** – consiste em rever e avaliar a validade das operações.

<sup>4</sup> **Auditoria administrativa** – consiste em avaliar uma função específica, dentro da entidade, a fim de determinar se esta obtém a máxima eficiência nessa função.

<sup>5</sup> **Auditoria de gestão** – consiste em avaliar o desempenho dos gestores e avaliar a rendibilidade da entidade



valorizadas e qual é a reflexão nos resultados financeiros, trata-se de funções de auditoria das demonstrações financeiras e de gestão.

### **2.1.3. Controlo**

Conceitualizando o controlo, como uma das ferramentas atribuídas a gestão de crucial importância no alcance das metas estabelecidas pelas entidades, que interfere na avaliação do desempenho do plano de acção, documentos e serviços, comparando o que foi planeado com o realizado, aperfeiçoando a viabilidade imediata nas tomadas de decisões correctivas, para quando houver alguma falha no processo será identificada e analisada.

Controlo é:

Qualquer acção empreendida pela gestão, pelo conselho e outras entidades para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objectivos e metas da organização. A gestão planeia, organiza e dirige o desempenho de acções suficientes para assegurar com razoabilidade para que os objectivos e metas serão alcançados<sup>6</sup>.(Morais e Martins 2007, p.13).

Para Moraes e Martins, (2007), qualquer controlo, administrativo, contabilístico, interno, de gestão, operacional, preventivo, etc., enquadra-se no termo genérico, dependendo fundamentalmente dos objectivos a atingir.

Todas as empresas por mais que seja, de dimensão micro ou macro, têm necessidade de possuir um controlo interno, baseado em normas dos mais variados tipos, adaptados a cada organização/empresa, procurando a eficiência e eficácia das operações existentes internamente, protegendo activos da organização/empresa, produzir dados confiáveis e ajudar na administração desta.

## **2.2. Controlo interno**

### **2.2.1. Breve história**

De acordo com a IPAI, (2012) Nos anos oitenta, a economia Americana foi alvo de diversos escândalos relacionadas com entidades financeiras. A opinião pública e os governos da altura, exigiram mudanças capazes de evitar que este tipo de acontecimento voltasse a acontecer.

---

<sup>6</sup>Novas orientações para o enquadramento de práticas profissionais, GLOSSÁRIO, (tradução do IPAI), pag.13.

Como resultado desta iniciativa, foi criada em 1985 uma comissão com o objectivo de estudar as causas que levaram as fraudes financeiras e fundamentalmente, para desenvolver um conjunto de recomendações que aumentasse a robustez das organizações e evitar repetições.

A COSO foi formada nesse mesmo ano e uma das principais conclusões do seu trabalho referia que, a melhor forma de prevenir a fraude seria através da melhoria do controlo interno.

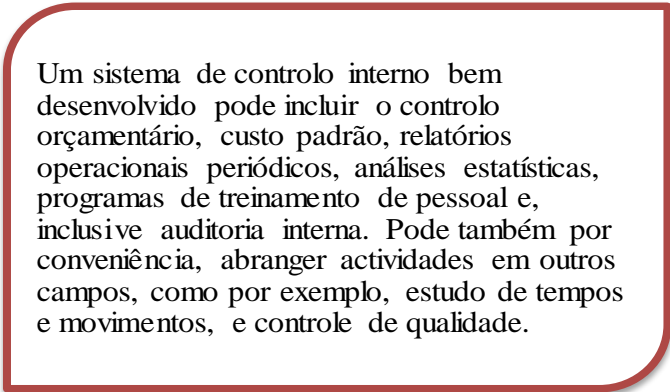
Em 1992 foi publicada a framework de CI COSO. Este documento não só ganhou bastante relevância nos últimos anos como também começou a ser aplicado com mais frequência pelos profissionais de auditoria, nas organizações. Foi adoptado também pela comissão Europeia e pelo Banco de Portugal, como modelo de suporte aos seus sistemas de controlo interno.

### **2.2.2. Conceito genérico**

Para que as Organizações/empresas detêm um potencial adequado é necessário exercer a sua actividade operacional, administrativo- financeira e comercial com base na implementação de um sistema de controlo interno adequado.

Para Costa (2007), este sistema ira ser tanto mais sofisticado na medida em que a empresa/organização for crescendo e as suas actividades se tornarem mais complexas sendo que de um simples controlo de meios monetários (considerando activos mais vulneráveis) se passará progressivamente não só para as operações de compra e venda como para todas as operações em geral.

Contudo as empresas procuram dotar de um sistema de controlo interno rigoroso, forte e eficaz, e para essa concretização afirma-se que:



Um sistema de controlo interno bem desenvolvido pode incluir o controlo orçamentário, custo padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e, inclusive auditoria interna. Pode também por conveniência, abranger actividades em outros campos, como por exemplo, estudo de tempos e movimentos, e controle de qualidade.

Figura 10 - Sistema de controlo interno eficiente  
Fonte: Adaptado a ATTIE, (2009, p. 114).

Segundo Costa (2007), controlo interno abrange um processo contínuo estabelecido pela administração de uma determinada organização, devido aos poderes e competências funcionais por elas incumbidas, gerenciando as operações e promovendo o cumprimento das responsabilidades atribuídas para a obtenção dos resultados em função de certos objectivos, o de promover a eficiência e a eficácia, economia ou seja o melhor gerenciamento das operações, proteger e preservar os recursos da empresa, aplicar as leis, regulamentos e demais normas aplicáveis e desenvolver informações conducentes confiáveis e oportunos decisões adequadas. Controlo interno intervêm na concretização da missão de uma organização através de um processo integral realizada pelo proprietário, directores e funcionários do quadro da Organização destinada a enfrentar riscos detectar deficiências, actos ilegais, consequentemente o aconselhamento e dar maior segurança merecida pela mesma.

Existem uma infinidade de definições atribuídas ao controlo interno dos quais destacam-se a visão do COSO<sup>7</sup> que definiu controlo interno como “ *um processo levado a cabo pelo conselho de administração, direcção e outros membros da organização com o objectivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objectivos*”:



Figura 11 – Objectivos de controlo interno segundo COSO  
Fonte: Adaptado a Morais e Martins (2007)

Na teoria de Morais e Martins (2007), ao contrário do que alguns ainda pensam, o controlo interno não é uma função com existência de uma figura de controlador interno que muitas vezes associa-se o nome de controlador interno à figura do auditor interno, visto que o auditor desempenha as suas funções independentemente de ter como função controlar a organização pelo qual o autor considera errado, de facto, o auditor interno é aquele que exerce a função, avaliando a adequação e eficácia do sistema de controlo interno.

---

<sup>7</sup>**COSO** – grupo de trabalho constituído por vários organismos internacionais, com o objectivo de definir um novo conceito de controlo interno.

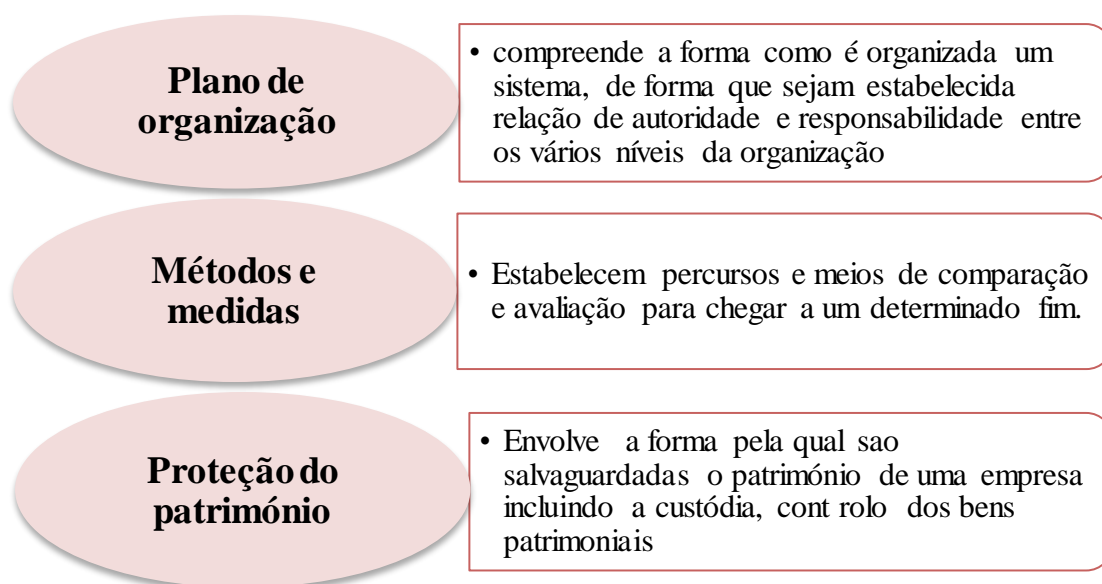
Para otimizar a performance de uma organização cabe a esta, na sua generalidade dotar uma estrutura própria, antecipando os riscos e minimizando as inconveniências que possam surgir.

Podemos dizer que em consenso com Morais e Martins (2007) qualquer entidade independentemente da sua dimensão, tem uma organização própria dotada de meios necessários para a optimização de gestão. Enquanto nas pequenas e médias entidades é o proprietário que define as regras e orienta o seu negócio (tem o controlo do negócio), tal não é possível quando a entidade cresce e a complexidade se instala, donde há necessidade de implantar um adequado sistema de controlo interno. No entanto não existe nenhum sistema de controlo interno estandardizado <sup>8</sup>

“Controlo interno compreende o plano de organização e conjunto coordenado de métodos e medidas, adoptadas pela empresa para proteger o seu património, verificar a exactidão e a fidedignidade de seus dados contabilístico, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão a política traçada pela administração”.(Attie, 2000, p. 197)

### 2.2.3. Interpretação do conceito de controlo interno

Para clarificar o conceito de controlo interno segundo Attie (2009); pode observar existência de vários factores objectivamente expostos:



<sup>8</sup>**Estandarizado** - Existência de uma norma padronizada ou alguma uniformidade, isto é, cada entidade possui o seu.

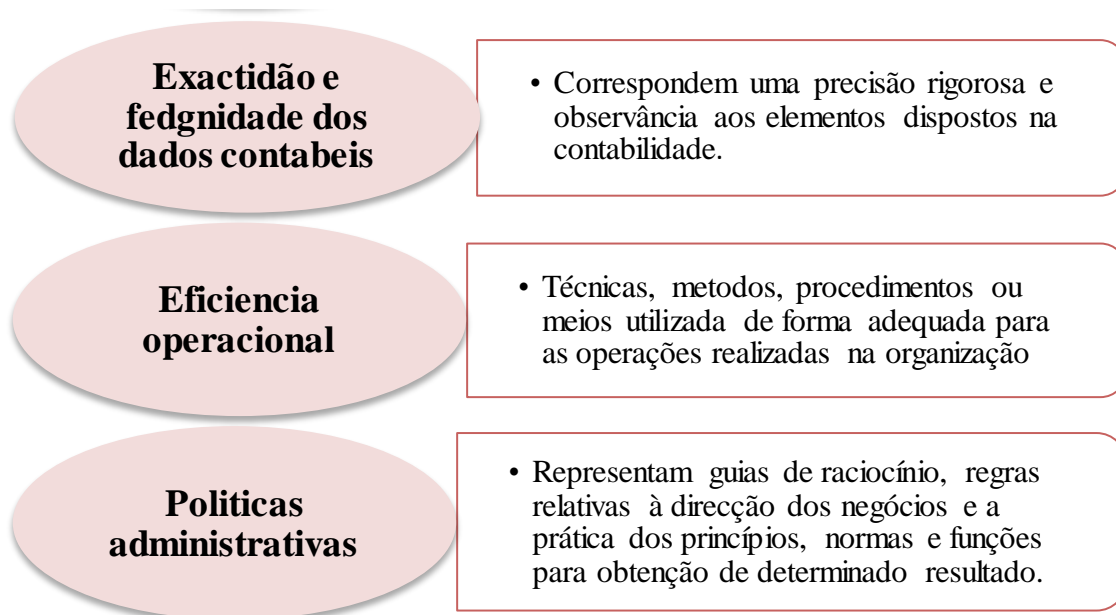


Figura 12 – Interpretação do conceito de controlo interno  
Fonte: Adaptado de Attie, (2009).

#### 2.2.4. Conceito de controlo interno para recursos humanos

Controlo interno compreende uma série de procedimentos internos baseado nas práticas de gestão dos recursos humanos de uma determinada organização e um conjunto coordenado de métodos e medidas, adoptadas pela empresa para proteger o seu capital humano, de acordo com o estatuto pertencente a estes, com o objectivo de verificar a credibilidade e a clareza das actividades desenvolvidas pelos RH, de acordo com o estatuto das organizações, códigos laborais, regulamentos interno, bem como outras normas/leis que regem o controlo destes.

O controlo interno leva a cabo as pessoas (pessoas em cada nível da entidade). São as pessoas quem estabelecem os objectivos da entidade, implantam e realizam os mecanismos de controlo. As pessoas não actuam de igual forma. Esta realidade afecta o controlo interno e vice-versa. Os trabalhadores devem conhecer suas responsabilidades e os limites de sua autoridade. Tem que existir um vínculo estreito entre as funções de cada indivíduo e sua forma de executar, assim como os objectivos da entidade. (Chimpolo, Joseas, & Hernani, 2009, p. 18).

Este vínculo estreito para definir as funções e responsabilidades de cada trabalhador devem ser incluídas num manual de procedimentos internos com a definição de responsabilidade de cada trabalhador numa determinada organização.

### 2.2.5. Factores que influenciam o controlo interno

Na teoria de Morais e Martins (2007), cada entidade implanta o seu sistema de controlo interno de acordo com as crenças e valores da administração, que deverá ser flexível para o mesmo, ou seja, são preceitos para que a organização possa operar eficazmente, basicamente são mecanismos de monitoramento.

Para a consecução de um ambiente favorável interno existem três aspectos críticos do controlo interno dos quais destacam:

- ⇒ A **integridade**<sup>9</sup>, que significa ter disponibilidade de informações confiáveis, correctas e dispostas em formato compatível com o de utilização, ou seja informações íntegras, integridade é um dos itens que a caracterize, e significa que a informação não foi alterada de forma não autorizada ou indevida. Se a informação é alterada de forma errada ou mesmo falsificada ela perde sua eficácia e confiabilidade, tornando vulneráveis decisões que a partir dela são tomadas, e tirando a credibilidade do ambiente (site ou instituição/empresa) que a forneceu.
- ⇒ **Valores éticos**, ou seja, valores morais que orientam o ser humano dentro de uma organização, incluindo a conduta profissional.
- ⇒ **Competência das pessoas**,<sup>10</sup> está relacionada aos conhecimentos e habilidades que o profissional possui, agregados ao nível de prontidão e atitude.

Segundo Morais e Martins (2007), existem alguns **requisitos essenciais que influenciam o controlo interno** dentro de uma organização, tais como:

Os objectivos e planos bem definidos, seguindo a filosofia de gestão, a estrutura organizativa sólida,<sup>11</sup> com fluxos de informação flexível e estrutura orgânica adequada para o controlo efectivo.

Procedimentos efectivos e documentados, influenciam no controlo das operações diárias, assumindo riscos bem como a reacção na falha de controlo ou fraudes passadas, ainda sistemas de autorização e registo, definindo os registos de autoridade e responsabilidades associadas ao controlo e estabelecendo níveis de relatório, concerne também o compromisso de qualidade e competência, efectuando recrutamento com base na competência e

---

<sup>9</sup><http://pt.wikipedia.org/wiki/Integridade>, consultado em 11-04-2013.

<sup>10</sup><http://www.webartigos.com/artigos/essas-tais-competencias/8863/#ixzz2Q7T2kzGs>, consultado em 11-04-2013

<sup>11</sup> Existindo adequada segregação de funções.

honestidade, definindo adequadamente as tarefas, formação e supervisão e relativamente ao órgão de supervisão e vigilância que oriente e questione os responsáveis pelos planos e “performances”.

A integridade e divulgação de valores éticos, penalizando comportamentos indevidos após a adequada divulgação do código da conduta e reacção as críticas do comportamento ético, incentivo e tentações, incluindo metas realistas e incentivadoras, bem como pressões para actuações menos correctas ou comportamento desonesto, e por último políticas de pessoal e práticas, incluindo planos de sucessão, avaliações formais e política de remunerações, associada ao processo de avaliação.

### 2.2.6. Tipos de controlos

Com intuito de evitar a ocorrência de eventuais erros, a administração deve implantar os diferentes tipos de controlo adequado na organização:

Tabela 1 – tipos de controlo

| <b>Controlo Preventivo</b>   | <b>Controlo Detectivo</b>  | <b>Controlo Directivo/Orientativo</b>  | <b>Controlo Correctivo</b>                     | <b>Controlo compensatório</b>   |
|--|--|--|--|---|
| Servem para impedir que os factos indesejáveis ocorram. São considerados controlo “ <i>a priori</i> ”, que entram imediatamente em funcionamento, impedindo que determinadas transacções se processam. | Servem para identificar ou corrigir factos indesejáveis que já tenham ocorridos. | Servem para provocar ou encorajar a ocorrência de um facto desejável, isto é, para produzir efeitos “positivos”, porque quando ocorrem coisas boas impede-se que as más aconteçam. | Servem para rectificar problemas identificados | Servem para compensar eventuais fraquezas de controlo noutras áreas da organização. |

Fonte: adaptado de Morais & Martins, (2007, p. 19)

### 2.2.7. Tipos de controlo interno

Segundo Pinheiro (2010), existe dois tipos de controlo interno que inclui, controlos que podem ser peculiares tanto à contabilidade como à administração:

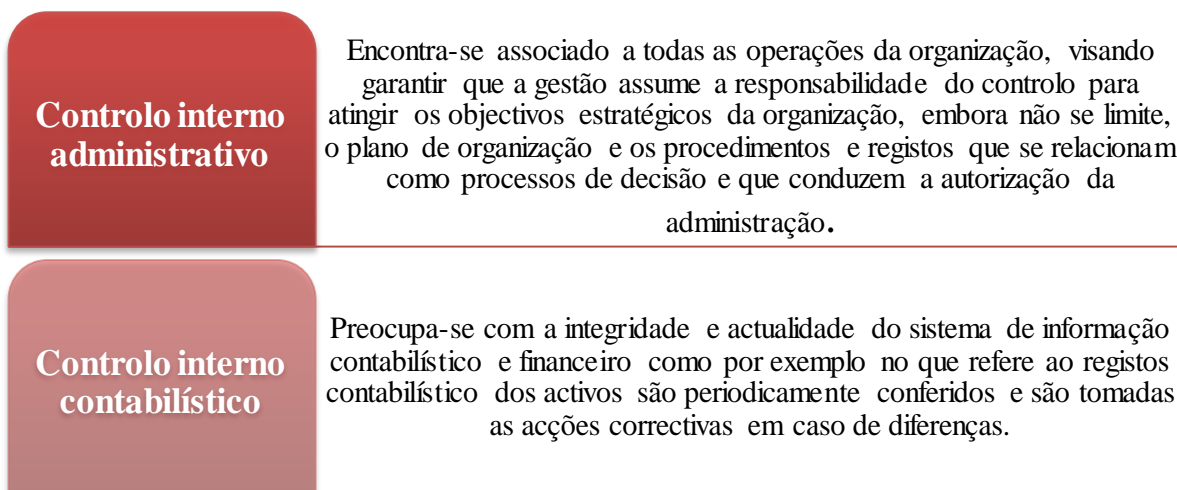


Figura 1 - Tipos de controlo  
Fonte: Adaptado de Pinheiro (2010)

De acordo com os referidos tipos de controlo interno, existentes, enquadra-se na área de recursos humanos o controlo interno administrativo, visto que, este contribui para a eficiência e eficácia das actividades desenvolvidas nessa área (gestão do pessoal) averiguando se estão sendo obedecidas as directrizes, políticas, normas e instruções estabelecida pela administração ou do órgão máximo da entidade.

### 2.2.8. Avaliação do controlo interno

Para que uma organização atinja os seus objectivos, esta, prima pela não ocorrência de factos ou situações imprevisíveis, contudo é necessário acompanhar e identificar os seus objectivos de forma adequada, através da avaliação do controlo interno.

Para Moraes e Martins (2007), a avaliação do CI constitui o pilar para a preparação do programa de auditoria,<sup>12</sup> pelo facto desta avaliação servir de base para definir os procedimentos de actuação, o alcance e a profundidade dos testes. As principais etapas avaliadas pelo auditor na avaliação do CI, consiste em descrever o sistema a fim de verificar

<sup>12</sup>**Programa de auditoria** – consiste em definir de forma organizada, clara e sucinta os objectivos determinação de escopo e roteiro de procedimentos detalhados, destinado a orientar a equipe de auditoria



a sua eficiência, se existe ou não irregularidades, realização de testes de conformidade,<sup>13</sup> que refere a avaliação preliminar da existência efectiva do CI estabelecido em cada um dos subsistema e por último, realização de testes substantivos<sup>14</sup> com objectivo de obter um grau de confiança razoável de que os procedimentos de controlos estão a ser aplicados conforme o pré-estabelecido.

Tais procedimentos compreendem más políticas e acções estabelecidas e executadas para actuar sobre os riscos, a fim de alcançar os objectivos da entidade. São estes Procedimentos de autorização e aprovação, segregação de funções (autorização, execução, registo, controle), controle de acessos a recursos e registos, verificações, avaliação de desempenho, avaliação dos processos e actividades, supervisão (alocação, revisão e aprovação, orientação e capacitação).

### **2.2.9. Objectivo do controlo interno**

Este tem como objectivo reforçar e melhorar a eficácia e eficiência na utilização dos recursos através de um planeamento e programa de trabalho sobre o controlo interno, verificar e assegurar o cumprimento das políticas e normas internas, prevenir erros, fraudes e injustiças e estimular a eficiência do pessoal, mediante a vigilância exercida por meio dos relatórios.

Na ideia de Pinheiro (2010), relativamente aos objectivos de CI são eles, o de atingir metas de performance e de rentabilidade, prevenir perdas, obter DF's saudáveis de acordo com os princípios fundamentais para tal, bem como realizar actividades na observância das leis e regulamentos, precavendo prejuízos a imagem da Organização. Contudo o CI não pode garantir o sucesso ou a continuidade das empresas, pode apenas ajudar que as empresas ou organizações atinjam os seus próprios objectivos estabelecidos.

### **2.2.10. Elementos/princípios básicos do controlo interno**

Para que as organizações sejam mais eficientes e eficazes no desenrolar das actividades é necessário a existência de uma equipa de capital humano com qualidade e excelência, obedecendo aos princípios fundamentais do controlo interno, que segundo Tribunal de Contas

---

<sup>13</sup> **Teste conformidade** - visa a obtenção de uma razoável segurança de que os procedimentos de controle interno estabelecidos pela Administração estão em efectivo funcionamento, inclusive quanto ao seu cumprimento pelos funcionários da entidade

<sup>14</sup> **Teste substantivo** - visam a obtenção de evidências quanto à suficiência, exactidão e validade das operações e dos procedimentos efectuados e se estes não se encontram com distorções relevantes

de Cabo Verde (2011), existem determinados princípios básicos do CI que permitem fornecer maior consistência sobre o sistema de controlo interno dentre eles destacam-se os seguintes:

- ⇒ **Segregação de funções**, este traduz-se numa separação racionalizada de funções, que tem como objectivo prevenir a atribuição de duas ou mais funções atribuídas a mesma pessoa ou seja impede/dificulta a prática de erros ou irregularidades ou a sua ocultação. É aconselhável que no ciclo de uma operação onde abarcam determinada gama de actividades, que cada pessoa tenha sido atribuída uma única função, como por exemplo, um funcionário apto para a realização das práticas de recursos humanos não pode ser ao mesmo tempo responsável pela elaboração e publicação de um anúncio de emprego, (sendo que este, não é da responsabilidade da mesma pessoa) não pode ter, também elaborar folha de salário, e ao mesmo tempo fazer o registo contabilístico das remunerações pagas e os respectivos descontos, contudo as funções de autorização/ aprovação, execução, controlo e contabilização é imperativo que não sejam atribuídas a mesma pessoa.
- ⇒ **Definição de autoridade e responsabilidade** - envolve técnicas utilizadas para o descongestionamento da administração com vista a assegurar maior rapidez e objectividade nas tomadas de decisões, ou seja assenta na definição orgânica da entidade bem como seus níveis de autoridade, atribuição de competência e responsabilidade a cada trabalhador. O acto de definição de autoridade e responsabilidade deverá indicar, com precisão, a autoridade delegada e o objecto da delegação, tendo em conta a existência de regimento ou estatuto e organograma adequados, onde a definição de autoridade e consequentes responsabilidades, sejam claras e satisfaçam plenamente as necessidades da organização e a consistência de manuais de procedimentos ou rotinas claramente definidos, que atendem funções de toda a hierarquia da entidade.
- ⇒ **Pessoal qualificado competente e responsável** - este tem como enfoque a selecção e contratação dos colaboradores, o qual devem possuir habilitações técnicas e literárias necessárias, bem como a experiencia profissional requerida para um adequado desempenho das funções. O pessoal deve possuir as habilitações, literárias e técnicas, bem como a experiência profissional necessária e requerida para o desempenho adequado das suas funções.

Este princípio tem como especial enfoque a selecção e contratação dos colaboradores. Por exemplo, para o departamento financeiro os colaboradores devem possuir habilitações académicas em áreas relacionadas. Contribuem com a eficácia dos controlos internos que está directamente relacionada com a competência e a integridade do pessoal. Assim sendo, é imprescindível que haja uma política de pessoal que contemple selecção e treinamento de forma criteriosa e sistematizada, procurando melhor rendimento e menores custos bem com o rodízio de funções, com vistas a reduzir ou eliminar possibilidades de fraudes e obrigatoriedade de funcionários desfrutarem das férias regularmente, como forma, inclusive, de evitar a dissimulação de irregularidades.

⇒ **Controlo das operações** - as operações devem ser autorizadas (dotação), aprovada, cabimentadas, assinada, consequentemente pagamento e liquidação.

⇒ **Numeração sequencial e tipográfica** - deve existir um controlo numérico e sequencial de todos os documentos tipográficos e arquivados sequencialmente.

#### **2.2.11. Importância/contribuição do controlo interno na área de Recursos Humanos**

A implantação de um sistema de controlo interno, além de proporcionar maior credibilidade, segurança e integridade aos informes de deferentes departamentos da organização, minimiza riscos, como erros involuntários ou fraudes nas operações desempenhadas quotidianamente.

A importância do Controlo Interno nos últimos tempos, advém da causa de numerosos problemas produzidos pela má gestão dos recursos humanos face a organização, através desta fez-se necessário que os membros dos conselhos de administração assumissem de forma efectiva, responsabilidades que até agora se deixaram em mãos das próprias organizações. Por isso é necessário que a administração tenha claro, o que consiste o Controlo Interno para que possa actuar no momento de sua implantação em consonância com os objectivos estabelecidos pela administração e o programa de trabalho e critérios de controlo.

O controlo interno tem a sua relevância na gestão dos recursos humanos visto que, leva a cabo pessoas em cada nível da entidade. São as pessoas quem estabelecem os objectivos da entidade, enraízam e realizam os mecanismos de controlo. As pessoas, são diferentes entre si ou seja não actuam de igual forma e esta realidade afecta o controlo interno e vice-versa. Os trabalhadores devem conhecer suas responsabilidades e os limites de sua autoridade. Tem que existir um vínculo estreito entre as funções de cada indivíduo e sua forma de executar assim os objectivos da entidade.

Contudo o controlo interno na área de recursos humanos proporciona uma certa relevância para as organizações que dela se empregam, no entanto visa à inovação e introdução de melhorias, através do levantamento de determinadas funções executadas pelos funcionários da organização, identificando soluções para tomada de acções correctivas.

Essa importância é evidente no momento em que torna-se impossível criar e desenvolver de forma adequada uma organização que não têm nenhum controlo sob os recursos humanos. Clarificando esta importância baseada na ideia de Sobrinho, e seus colaboradores (2007), o controlo interno:

Relativamente ao quantitativo do pessoal contribui para a:

- Obtenção de registos cadastrais aquando do quantitativo de cargos e funções autorizadas e ocupadas por inúmeros funcionários;
- Em averiguar a exigência entre a correspondência dos cargos exercidos e as situações efectivas;
- Identificação dos sectores com ociosidade ou com subcarga de tarefas;
- Conferência relativo ao excesso de pessoal;

Relativamente ao sistema de pagamento contribui para :

- Avaliar a gestão do sistema utilizado para o pagamento de pessoal.

Comparativamente a contratação do pessoal por um tempo determinado é relevante para:

- Que as contratações sejam feitas de acordo com o estabelecido no regulamento;
- Analisar se as contratações ocorreram para atender às necessidades temporárias de excepcional interesse público;
- Fazer com que as contratações por um tempo determinado observam aos prazos máximos e prolongamentos previstos nas normas/regulamentos internos.

Quanto a legalidade dos processos de provimento/nomeação tem a sua importância em:

- Identificar inicialmente quais as modalidades de provimentos existentes para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público;

- Examinar para cada tipo de provimento identificado, os termos autorizados e a competência da autoridade responsável.

Com relação as licenças, afastamentos e férias:

- O CI confirma a legalidade, eficácia e eficiência das licenças e afastamentos do pessoal ocorrido na entidade;
- Verifica se na tabela de férias e de afastamentos caso exista, se há o efectivo controlo dos dias gozados ou excesso de limite das férias a que o pessoal tem direito.
- Confronta os factos determinantes das faltas no caso de faltas previsíveis e não previsíveis.

No que refere a deslocações em missão de serviço:

- Comprova a legalidade, transparência, eficácia e eficiência das ajudas de custos Concedidas ao pessoal em missão de serviço.

Tratando das gratificações do pessoal:

- O CI verifica a legalidade no pagamento da gratificação;
- Identifica a existência de gratificações de desempenho na instituição em função das actividades exercidas institucionalmente;
- Comprova a legalidade nos pagamentos de gratificações, pelo exercício de função, direcção e chefia.

Em referência a folha de pagamento o CI:

- Constata a existência de informações cadastrais desactualizadas que se encontram de uma forma ou de outra a gerarem irregularidades no pagamento do pessoal;
- Verifica a existência de registos duplo do pessoal activo/inactivo, bem como a ocorrência de pagamento de vantagem ou benefícios de pessoal, indevidos ou incompatíveis.

Quanto a regime remuneratório o CI:

- Confere as informações prestadas pelos recursos humanos referentes à assiduidade, pontualidade, categoria e escalões com as informações contidas na folha de salário mensal.

De uma forma genérica o CI representa uma relevância significativa face aos recursos humanos de uma determinada organização, especialmente em determinadas actividades ou funções exercidas numa organização bem como as de recrutamento e selecção, planeamento e integração dos recursos humanos, análise e descrição das funções, avaliação do desempenho, controlo das remunerações e incentivos, higiene e segurança no trabalho, formação profissional e desenvolvimento do pessoal e ainda no controlo e análise de auditoria na área dos recursos humanos.

### **2.2.12. Limitações do Controlo Interno**

O Controlo Interno possui diversas vantagens nas organizações, mesmo como uma boa implementação deste, por sua vez não deixa de possuir as suas limitações no trabalho de controlo realizado. No entanto, segundo Boynton, e seus colaboradores (2002), o CI apresenta as seguintes limitações:

- ✓ Erros de julgamento – a administração podem tomar certas decisões acerca da organização exercendo julgamento errado ou pouco recomendavel, ou realizar tarefas rotineiras, em razão de informações inadequadas o que podem causar dificuldades de fazer um controlo interno adequado.
- ✓ Falhas – acontece quando ocorrem falhas em controlos estabelecidos, derrivados da falta de entendimento por parte das pessoas que não entendem instruções correctamente, e cometem erros por falta de cuidados, distração ou cansaço.
- ✓ Conluio - advem de individuos que agem conjuntamente realizando procedimentos ilegais escondendo a fraude cometido por outro, de tal forma que ela não seja detectada por controles internos.
- ✓ A dimensão da entidade – esta dimensão pode ser uma limitação em dois sentidos como por exemplo, uma pequena empresa é mais trabalhoso implementar um bom sistema de controlo interno no que numa grande empresa em que o número de trabalhadores é mais significativa. Na verdade, a segregação de funções é mais difícil de atingir numa empresa de dimensão menor do que noutra de dimensão superior, mas

também se uma organização possui uma estrutura física enorme pode concluir-se que pelo facto da organização ser de tamanho emenso dificulta fazer o trabalho do controlo interno podendo assim, deter de excesso de informações e consequentemente perdas de informações ou informações erradas.

- ✓ A relação entre benefício e custo - na implementação de qualquer sistema de controlo interno implica obrigatoriamente a suportação de custos, que a medida que se pretende melhorar o sistema de controlo vão se aumentando os custos. E conforme Boynton, e seus colaboradores (2002), torna-se pertinente ter em conta os custos na implementação de qualquer sistema de controlo de modo que os custos não ultrapassam aos seus benefícios de que se espera obter dele. Esta relação constitui um dos principais aspectos que muitas vezes levam os gestores a não implementar determinados controlos internos devido ao seu custo ser superior ao benefício.

### **2.2.13. Controlo interno versus auditoria interna**

A auditoria interna, sendo uma actividade independente e objectiva de garantia e consultoria, concebida para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização, ajudando a atingir seus objectivos através de uma abordagem sistemática, ou procedimentos para avaliar e melhorar a efectividade dos processos e gerenciamento de riscos e controle. Estes procedimentos referem-se aos do controlo interno, contudo, podemos afirmar que a auditoria interna procura atingir o fim ou a meta estabelecida pela organização e o controlo interno é um meio para atingir a esse fim de forma adequada e eficiente através de um conjunto coordenado de procedimentos estabelecidos.

O controlo interno muitas vezes parece ser sin nimo de auditoria interna.   uma ideia totalmente equivocada, pois a auditoria interna equivale a um trabalho organizado de revisão e apreciação dos controles internos, ao passo que este se refere a procedimentos de organização dotada como plano permanente da instituição/empresa. (Moraes & Martins, 2007, p. 197).

A relação entre o controlo interno e a auditoria interna certamente é *“uma parceria de grande importância para a avaliação das normas e procedimentos impostos pela entidade. Os mesmos caminham no mesmo rumo de forma a contribuir no processo de gestão empresarial/organizacional.”* (Oliveira, 2009, p.28).

## 2.3. Recursos Humanos

### 2.3.1. Definição de RH

Actualmente as pessoas são consideradas, recursos essenciais em parte da organização que tem como responsabilidade na área de RH, planeamento e integração dos RH, selecção, contratação, análise qualificação de funções, sistema de recompensas, avaliação e gestão do desempenho, desenvolvimento e gestão de competências, e desenvolvimento de carreiras que mais adiante serão abordados/desenvolvidos.

O capital humano é um activo crítico das organizações, cuja gestão se torna cada vez mais exigente e complexa. Nos últimos anos a área de recursos humanos é uma das que teve mais evolução em termos de necessidades, quer no que respeita a gestão administrativa, quer no que respeita a sua gestão técnica<sup>15</sup> (<http://www.altoga.com/pt/>), tirado em 24-03-2013.

Segundo Peretti (2001), é a este nível que a função começa a existir e a ter algum significado nas organizações, de forma que a gestão administrativa abrange:

- ⇒ Registo, acompanhamento e controlo dos dados individuais e colectivos dos colaboradores da organização, nomeadamente o arquivo de dossiers, ficheiros de base, actualização dos movimentos, estatísticas de efectivos, etc.;
- ⇒ Manutenção dos documentos e registos, impostos por lei;
- ⇒ Aplicação das disposições legais e regulamentares na organização;
- ⇒ Gestão e processamento de salários, cálculo dos encargos sociais;

Para Peretti (2001), a gestão do pessoal inclui a previsão das necessidades quantitativas e qualitativas, recrutamento, formalização dos processos de avaliação de funções e de pessoas, promoções e mudanças. Para o processo dos custos do pessoal inclui o acompanhamento a evolução dos sistemas de remuneração, rever situações individuais, elaborar o orçamento dos custos de pessoal e estudar a minimização dos custos. No que refere à formação do pessoal inclui como principais tarefas a detecção das necessidades, elaboração do plano de formação,

---

<sup>15</sup> A **Gestão Administrativa** tem de assegurar as obrigações com os Empregados, com o Estado e Terceiros, em particular para cumprir a Lei. A **Gestão Técnica** tem de assegurar a Organização do Trabalho e o Desenvolvimento do Capital Humano, em particular das Competências.



realização das acções de formação e avaliação dos resultados obtidos pela cedência de formações.

### **2.3.2. Importância de RH**

As pessoas nem sempre foram a principal preocupação na organização, ou seja, eram posicionadas em segundo plano, quando se tratava de produção. Actualmente são vistas como o pilar ou o sustento de uma organização, quando esta for bem controlada e organizada de forma adequada, contudo, a área de Recursos Humanos não é necessariamente, só para contratar e demitir os seus colaboradores, mas também para alavancar o crescimento das organizações.

Dado a necessidade que as organizações têm de aumentar o desempenho dos seus serviços com qualidade, desenvolvendo estratégias e valorizando o capital humano, tornou-se indispensável a utilidade destes.

De acordo com os autores Sousa e outros (2006), ora, as organizações possuem, uma visão mais abrangente no que retrata às funções das pessoas, pelo que deixaram de serem vistas como simples recursos advendo com determinadas competências na execução das tarefas, para a consecução dos fins das organizações, para tornarem a serem vistas como pessoas na sua verdadeira acepção dotados de valores, crenças, atitudes aspirações e objectivos individuais. Neste contexto os RH podem ajudar as organizações em:

- ⇒ Aperfeiçoar as habilidades técnicas e comportamentais para atraírem e manterem pessoas, com determinadas competências, os quais, se adequam perfeitamente com os objectivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e selecção mais adequado, incluindo sistemas de recompensas e de desenvolvimento de competências atractivas;
- ⇒ Excitar comportamentos equiparados com os objectivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de habilidades e planos de carreira permitindo que as pessoas tenham uma perspectiva de progresso profissional futura;
- ⇒ Adoptar sistemas de remunerações aliadas ao desenvolvimento de competências individualizadas, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

### **2.3.3. A gestão de recursos humanos como uma função de suporte à estratégia da organização**

Segundo Sousa, e outros (2006), as pessoas são consideradas como um recurso que deve ser optimizado e usado de forma eficiente. A função Recursos Humanos passa a ser articulada com a estratégia das organizações, porém, apenas através da sua intervenção na fase de implementação da estratégia organizacional, todavia, para que as actividades desenvolvidas pelos recursos humanos, contribuíssem para o alcance dos fins/objectivos propostos pela organização, têm que dotar de um bom sistema de controlo interno, através do qual possa informar-se das tarefas e objectivos a ser cumprido por cada trabalhador simultaneamente, com a data de cada acção ou tarefa a executar, separando e definindo funções para cada tipo de actividade exercida, definir e divulgar o canal de comunicação estabelecido, para executar o feedback entre as pessoas, com o objectivo de permanecerem ambos integrados nas tomadas de decisões estratégicas.

A gestão de RH encarrega-se para além do desempenho das tarefas administrativas, próprias da gestão do pessoal, da resolução dos problemas humanos e organizacional, e o futuro de ambos.

### **2.3.4. Práticas de gestão de recursos humanos**

Segundo Sousa e outros (2006), seguem-se as diferentes práticas de gestão de RH:

- ✓ **Análise e descrição/qualificação de funções** – compreende um processo de recolha, de forma sistematizada analisando informações acerca de uma função com intuito de identificar tarefas ou atribuições e as competências necessárias para o seu desempenho.

Segundo Sousa e outros (2006, p.30), “*a descrição de funções constituem um sumário das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada função. Se for relevante também inclui informação sobre condições de trabalho em relação com outras funções.*”

Para que, esta análise seja de forma adequada, torna-se necessário descrever principais actividades, ou seja, a forma como vai ser realizado, identificar as principais tarefas de uma função, descrever as competências necessárias e fornecer a importância relativa dos componentes da função.

Estas funções analisadas de forma adequada tem como objectivo fornecer informações para o recrutamento, determinar o perfil do candidato e apoiar a elaboração dos testes de selecção, fornecer informações aos programas de formação, fornecer informação para a qualificação de funções onde se determina a posição (valor) relativa de cada função, orientar a chefia na relação com os colaboradores e servir de guia, fornecer dados a higiene e segurança do trabalho, gerar informação fundamental para a formação do desempenho.

Sousa e outros (2006 p.44), define qualificação e funções como sendo, “... *valor relativo que cada função tem na estrutura de funções da organização. Para determinar este valor a análise de descrição de funções constitui um primeiro passo indispensável*”.

Esta prática coincide com um dos elementos fundamentais do controlo interno, descrita anteriormente.

- ✓ **Recrutamento e Selecção** - De acordo com o estatuto de determinada organização as pessoas são recrutadas a partir de um processo sistematizado recolhendo vários requisitos para o tal.

Segundo Sousa e outros. (2006 p.54), “ *o recrutamento constitui um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização.*”

É através desse processo de recrutamento que a organização deixa-se aperceber da existência de vagas/oportunidades de emprego. Esse recrutamento pode ser feito interno ou externo. O primeiro é quando existe um determinado posto de trabalho dotado de algumas vagas a organização procura preenche-lo com candidato externos à organização enquanto, o segundo refere-se a capacitação de individuo que se encontra perante um determinado cargo na organização recorrem-se a esse mesmo indivíduo que já se encontra a ocupar determinado cargo na organização e este será recrutado através do seu nível de desempenho, aptidão, potencial, competência e disponibilidade para o exercício da função a preencher.

Esse processo deve ser feito quando se apercebe da necessidade de preencher um determinado cargo numa organização, então prossegue-se a determinação do perfil de competência pretendida e posteriormente o processo de selecção.

A selecção é feita de acordo com o que diz respeito no estatuto interno, variando em conformidade com o perfil do candidato e as funções pelo qual se pretende exercer.

Sousa e outros (2006, p.65) definem selecção como “ *um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.*”

- ✓ **Acolhimento e integração** – este processo manuseia-se pela disponibilidade de condições favoráveis e apropriadas fazendo que o integrante, sinta o mais rápido possível, parte da organização, ou seja que sinta a organização como seu, porém nem sempre as organizações atribuem um enfoque que este processo deveria ter aquando da não dedicação do tempo nem recursos, para a sua preparação e planeamento, embora feito um adequado acolhimento e integração, criam nas pessoas as primeiras bases para motivá-las no sua ingressão.

Para Sousa e outros. (2006, p.76) “ *o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo colaborador pela organização assumido uma considerável importância durante a fase do recrutamento e selecção.*”

- ✓ **Sistemas de recompensa** – recompensar pessoas tornou-se um desafio para a motivação dos funcionários de entre os quais ocupa lugar de destaque dentro da gestão do pessoal. A importância desse processo nas organizações remete à ideia que a área de recursos humanos também deve ser tratada estrategicamente, reportando aos sistemas de recompensas a necessidade de alinhar-se com os objectivos da empresa.

Para Sousa e outros. (2006, p.90), “*um sistema de recompensa é um conjunto de princípios e directrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida do trabalho realizado...*”.

Tem como objectivo robustecer a cultura da organização, atrair e reter os melhores colaboradores e consequentemente aumentar a motivação e a produtividade do trabalho.

Um adequado sistema de recompensa é aquele que se faz justo e objectivo na percepção dos seus destinatários, uma vez que a recompensa traduz-se num elemento fundamental para condução de pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização.

- ✓ **Avaliação e gestão do desempenho** – é um sistema de medição do esforço feito através do resultado atingido em determinadas responsabilidades relativo a cada

funcionário. Serve de acompanhamento e evolução estratégica ao ser avaliado e tomado acções correctivas para o futuro desempenho.

Para Chiavenato, (1999, p.189);

*"A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".*

- ✓ **Desenvolvimento e gestão de competências** – consistem em definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade através de um melhor desempenho, identificando os pontos de excelência e os pontos de fraquezas, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, reforçando a forma de repensar as interacções por parte das pessoas, bem como a das organizações e a capacidade de desenvolvimentos no campo dos processos de trabalho.
- ✓ **Desenvolvimento de carreiras** – constitui, uma sequência de trabalhos, experiências ou funções ao longo do percurso profissional, compreendendo as aspirações, concepções e atitude dos colaboradores perante a sua vida profissional, incluindo promoções no contexto de trabalho.

De acordo com Sousa e outros (2006), de uma forma genérica o desenvolvimento de carreiras permite que o próprio colaborador bem como a organização possam conhecer as particularidades do colaborador e os seus interesses, um melhor entendimento sobre as opções e carreiras do trabalhador, traçando um planeamento exclusivo e concreto da acção e desenvolvimento de competência dos colaboradores.

### **3. Caso prático Implementação de um sistema de controlo interno na Uni-CV – Secção de Recursos Humanos**

---

#### **3.1. Metodologia**

Este trabalho consiste fundamentalmente na realização de uma pesquisa delimitada no sector Público Estatal com autonomia organizativa, designada por Uni-CV, na área de Recursos Humanos na Reitoria da Praia designada aos colaboradores de função técnica e administrativa.

A realização desta monografia encontra-se de acordo com as normas consagradas pela metodologia científica, que através do qual foi entendida como conjunto de etapas conciliadas de forma lógica que se deve ultrapassar na investigação.

O primeiro passo para a concretização do tema foram realizados segundo Riveiro (2008), pesquisa explicativa abordando métodos exploratórios e descritivo, exploratório, através do qual procedeu-se a exploração do objecto de estudo, averiguando a existência ou não da implementação de um sistema de controlo interno na organização e descritivo, através da análise, registo e observação dos factos, descrevendo o objecto de estudo, contudo, realizou-se também estudos experimentais através do qual foram testados efeitos de uma intervenção específica, confrontando por exemplo as informações arquivadas tendo em conta o processo das candidaturas do pessoal, com as informações constantes no contrato do pessoal, e as informações empregues nas folhas de salários com os dados da tabela salarial e de retenção mensal, e ainda estudos não experimentais que segundo Rivero (2008), o pesquisador observa os fenómenos como eles ocorrem naturalmente, sem intervir no seu desenvolvimento.

Para dar cumprimento aos objectivos especificados no trabalho, realizaram-se estudos documentais de natureza bibliográfica e hemerográfica sendo o primeiro baseado em consulta de livros e o segundo fundamentado em artigos e revistas.

Em conformidade com Rivero (2008), utilizou-se diferentes métodos de investigação entre os quais se destacam, método prático ou de investigação-acção, que teve como objectivo produzir mudanças na realidade estudada resolvendo problemas específicos de entre o qual se pretendia resolver, por esse motivo é que pretendeu fazer uma proposta sobre a implementação do controlo interno, com vista a causar mudanças nas operações internas desenvolvidas pela entidade pelo qual realizou-se o estudo. O outro método utilizado o etnográfico através do qual foram analisados a vivência/estilo de vida dos funcionários na

organização através da observação e descrição do que eles fazem, como se comportam perante uma determinada responsabilidade, acção ou situação, o que deparou-se algumas manifestações tanto positivas como negativas por parte dos funcionários, e estas manifestações servirá de apoio ao controlo interno averiguando as possibilidades de resolver as que são de carácter negativo.

Para atribuir características às funções, pessoas e organização foram utilizadas variáveis qualitativas, no qual, através deste indicador “o desempenho” foram avaliadas e observadas a “qualidade” do resultado atingido, e para a mensuração dos funcionários em geral e não docentes que trabalham nos serviços técnicos e administrativos na Reitoria da Praia, foram utilizadas variáveis quantitativas, susceptíveis de serem medidos em termos numéricos aquando da quantidade.

O trabalho obteve como variável independente área de recursos humanos e como variável dependente o sistema de controlo interno (métodos e procedimentos aplicados).

No que refere a técnicas de recolha de dados foram empregues, questionários de escolha múltiplos e por entrevista pessoal., observação participante pelo qual sucedeu a recolha de algumas informações.

Em relação ao tipo de pesquisa quantos aos procedimentos foram aplicados pesquisa bibliográfica, fazendo referência das informações já publicada por diversos autores.

## **3.2. Caracterização de objecto de estudo**

### **3.2.1. Características da Uni-CV**

A universidade de Cabo Verde é uma pessoa colectiva de direito público com plena capacidade jurídica, sem prejuízo dos poderes de superintendência do membro de governo responsável pelo ensino superior, nos termos legais e estatutários pertinentes. Assume-se como instituição unitária a que corresponde tendencialmente, a uma única personalidade jurídica, pelo que se reveste de carácter excepcional e transitório a existência no seu seio de unidades ou estabelecimentos com personalidade jurídica própria.

Actualmente a Uni-CV possui 196 colaboradores não docentes (de função técnica e administrativa) nos cinco centros de custo, sendo 39 pertencentes ao serviço da Reitoria da Uni-CV na Praia. Possui ainda, 159 docentes do quadro da Uni-CV<sup>16</sup>.

A Reitoria da Uni-CV tem a sua sede na cidade da Praia - Plateau e é constituída por estruturas, unidades ou centros geograficamente deslocalizados, actualmente descritos no Anexo 1 ao presente regulamento orgânico podendo, nos termos legais estatutários pertinentes, criar outras estruturas e formas de representação em qualquer parte do território nacional ou estrangeiro.

### 3.2.2. Visão da Uni-CV

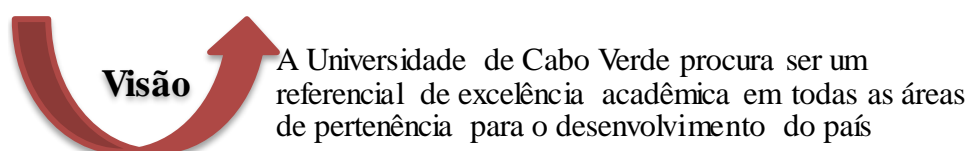


Figura 13 - visão da Uni-CV  
Fonte: [www.unicv.edu.cv](http://www.unicv.edu.cv)

### 3.2.3. Missão da Uni-CV

**Criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia** – Articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano como factor estratégico do desenvolvimento sustentável do país.

✚ De entre outros destacam-se as seguintes:

- ✓ **O desenvolvimento humano na sua integridade** - revelando as dimensões científica, técnica, ética, social e cultural, e tendo por paradigma a busca incessante de padrões elevados de qualidade;
- ✓ **Fomentar actividades de investigação fundamental e aplicada** - visem contribuir, de forma criadora, para o desenvolvimento do país;
- ✓ **Promover a capacidade empreendedora da sociedade cabo-verdiana** - contribuindo para capacitação dos recursos humanos nas áreas prioritárias do desenvolvimento;

---

<sup>16</sup> Segundo dados fornecidos por um dos colaboradores da organização, (Uni-CV).



- ✓ **Prestar serviços diversificados a comunidade** - numa perspectiva de valorização recíproca;
- ✓ **Desenvolver o intercâmbio científico, técnico e cultural** - com instituições de investigação e de ensino superior, nacionais e estrangeiras;
- ✓ **Contribuir para o desenvolvimento da cooperação internacional** - para a aproximação entre os povos, designadamente nos domínios da educação e do conhecimento, da ciência e da tecnologia.
- ✓ **Contribuir para a modernização do sistema educativo de Cabo Verde a todos os níveis** - através da pesquisa, adopção e disseminação de novas metodologias de ensino e de promoção do conhecimento, tirando partido das Tecnologias de Informação e Conhecimento (TIC).

#### 3.2.4. Valores

A universidade de Cabo Verde superintende predominando um conjunto de valores dos quais a saber:

##### **Liberdade**

Entendida como um espaço de livre circulação de ideias;

##### **Excelência**

Definida como compromisso de vanguarda da utilização de métodos modernos de ensino/aprendizagem e inovação científica e tecnológica;

##### **Autonomia**

A universidade é dotada dos seus próprios direitos, no que tange a definição dos seus próprios fins e objectivos, elaborando seus planos, mapas e programas, gerindo e gerando assim as suas receitas;

##### **Qualidade**

Assume que o fazer universitário seja socialmente pertinente, alargando as oportunidades de acesso e sucesso educativo a todos os Cabo-verdianos ;

## Empreendedorismo

contribui para o desenvolvimento de iniciativa/inação e capacidade empreendedora da sociedade cabo-verdiana;

## Sustentabilidade

Predomina o equilíbrio financeiro e a capacidade gerencial para a implementação e execução de acções necessárias;

## Internacionalidade

Entendida como orientação de inserção da universidade pública em espaços regionais e mundiais de ensino superior e ciência bem como atracção de estudantes e docentes de diversas proveniências.

Figura 14 - Valores da Uni-CV

Fonte: [www.unicv.edu.cv](http://www.unicv.edu.cv)

### 3.2.5. Organograma da Uni-CV

4. A Uni-CV encontra-se estruturada internamente de acordo com o seu Estatuto <sup>17</sup> por:

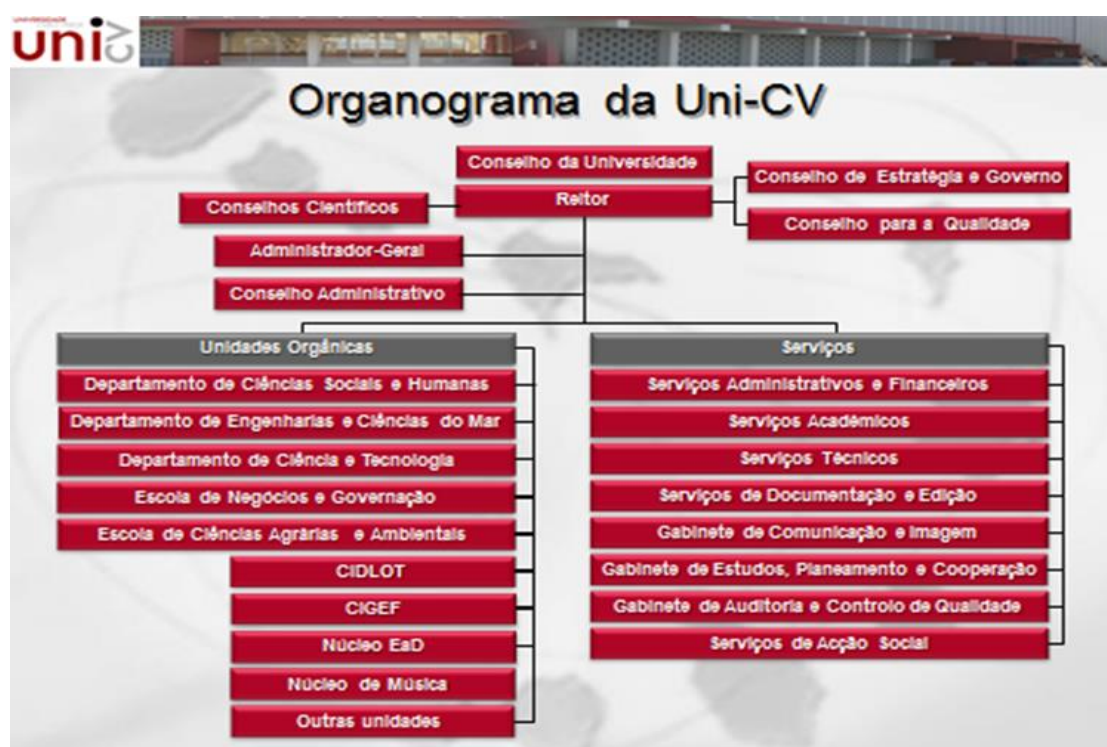


Figura 15 – Organograma da Uni-CV

Fonte: [www.unicv.edu.cv](http://www.unicv.edu.cv)

<sup>17</sup> Decreto- Lei Nº 11/2009, – Publicada no B.O Nº16, I Série Da República De Cabo Verde – 20 De Abril De 2009, P. 145- 150.

- a) Órgãos – enquadram-se os órgãos do governo, nomeadamente, Reitor (junto do reitor funciona o conselho administrativo da Uni-CV), conselho da universidade, conselho de estratégia do governo e conselho para a qualidade.
- b) Unidades orgânicas – integram unidades orgânicas, Departamentos (unidades de ensino, investigação e extensão nos domínios científicos que integram áreas disciplinares), Escolas (unidades de ensino investigação e extensão nos domínios científicos que agregam áreas de conhecimento com especificidade), Centros (espaços inter-unidades orgânicas para investigação e extensão) e Unidades Funcionais;
- c) Serviços – são unidades especializadas de apoio técnico e logístico aos órgãos e as unidades orgânicas no desempenho das suas funções bem como a preparação, execução e avaliação das decisões políticas, normas e instrumentos de gestão da universidade nos diversos domínios de actividade.

**Os serviços<sup>18</sup> da Uni-CV estruturam-se da seguinte forma:**

- i. **Serviços Administrativos e Financeiros** – asseguram a gestão corrente da Universidade em matéria administrativa e financeira, em harmonia com as directivas emanadas dos órgãos competentes da Uni-CV competindo-lhes funções operativas nas áreas do pessoal, serviço de recepção, distribuição e expedição de documentos e arquivo geral da Universidade;
- ii. Serviços Académicos;
- iii. Serviços de Documentação e Edições;
- iv. Serviços de Acção Social;
- v. **Serviços Técnicos** – Apoio tecnológico á Universidade;
- vi. Gabinete de Planeamento e Cooperação;
- vii. **Gabinete de Auditoria e Controlo de Qualidade** – consiste na implementação e no acompanhamento da observância das normas e parâmetros de qualidade e o apoio técnico ao conselho para qualidade no desempenho das suas atribuições e ainda a realização das actividades do

---

<sup>18</sup> Decreto- Lei Nº 11/2009, – Publicada no B.O Nº16, I Série Da República De Cabo Verde – 20 De Abril De 2009, P. 145- 150

controlo interno, designadamente a auditoria, financeira, pedagógica e de gestão, averiguações, inquéritos, e processos disciplinares.

O objecto específico do estudo centra-se nas alíneas, i., v. e vii., visto que, a área de recursos humanos, encontra-se incluído nos serviços administrativos e financeiros da Uni-CV na Reitoria da Praia.

#### **4.1. Implementação do sistema de controlo interno na área de Recursos Humanos**

Neste ponto, serão abordados os procedimentos a incluir num “manual de actividades” do responsável pela execução do controlo interno, ao implementar um sistema de um controlo interno na área de recursos humanos. Contudo, seguirão os seguintes procedimentos:

Relativamente ao quantitativo do pessoal:

- ⇒ Obter registos cadastrais aquando do quantitativo de cargos e funções autorizadas e ocupadas por inúmeros funcionários, destacando os limites que porventura podem existir, identificando registos em duplicidade;
- ⇒ Averiguar exigência entre a correspondência dos cargos exercidos e as situações efectivas e verificar através de uma análise comparativa com outros registos existentes, nomeadamente fichas funcionais, a actualização e confiabilidade dos dados registados;
- ⇒ Identificar os sectores com ociosidade ou com subcarga de tarefas, montando quadros de distribuição de tarefas através de segregação de funções;
- ⇒ Conferir o excesso de pessoal estabelecendo/delineando quais medidas podem ser dotadas para sanar o problema, com base nas regulamentações internas;

Relativamente ao sistema de pagamento:

- ⇒ Avaliar o gerenciamento do sistema utilizado para o pagamento de pessoal e se esta mantém a integridade e confiabilidade dos dados e informações acerca dos recursos humanos.

Comparativamente a contratação do pessoal por um tempo determinado:

- ⇒ Verificar se as contratações feitas estão de acordo com o estabelecido no estatuto interno contribuindo para a averiguação de todas as contratações por tempo

determinado ocorridas no período efectivo, bem como as declarações de cargo ou funções;

- ⇒ Analisar se as contratações ocorreram para atender às necessidades temporárias de excepcional interesse público, baseado em normas estabelecidas;
- ⇒ Fazer com que as contratações por um tempo determinado observam aos prazos máximos e prolongamentos previstos nas normas/regulamentos internos.

Quanto a legalidade dos processos de provimento/nomeação:

- ⇒ Identificar inicialmente quais as modalidades de provimentos existentes tais como nomeação promoção, progressão mobilidade do pessoal, restituição, reintegração, recondução, contratação por um tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, etc.;
- ⇒ Examinar para cada tipo de provimento identificado, os termos autorizados e a competência da autoridade responsável e no caso de provimento por nomeação o analisar se para o cargo efectivo depende de aprovação prévia em concurso público e se foram autorizadas de acordo com regulamentos/normas estabelecidos.

Em relação as licenças, afastamentos, férias, faltas:

- ⇒ Confirmar a legalidade, eficácia e eficiência das licenças e afastamentos do pessoal ocorrido na entidade;
- ⇒ Verificar a tabela de férias e de afastamentos caso exista, se há o efectivo controlo dos dias gozados ou excesso de limite das férias a que o pessoal tem direito.
- ⇒ Confrontar os factos determinantes das faltas no caso de faltas previsíveis e não previsíveis se foram comunicados à entidade com antecedência, ou no prazo estipulado por lei (estatuto interno) e analisar os procedimentos de justificação ou injustificação das faltas

No que refere a deslocações e estadas em missão de serviço:

- ⇒ Comprovar a legalidade, transparência, eficácia e eficiência das ajudas de custos Concedidas ao pessoal em missão de serviço, verificando se estes encontram em conformidade com a tabela de ajuda de custo estipulado por lei de acordo com a

entidade em análise, bem como a confirmação do gerenciamento de benefícios pecuniários.

Tratando das gratificações do pessoal:

- ⇒ Verificar a legalidade no pagamento das gratificações utilizando como referencia o valor das remunerações auferidas pelos funcionários;
- ⇒ Identificar a existência de gratificações de desempenho na instituição em função das actividades exercidas institucionalmente, averiguando o cumprimento do disposto no Estatuto.
- ⇒ Comprovar a legalidade nos pagamentos de gratificações, pelo exercício de função, direcção e chefia, com a utilização de tabelas legais ou regulamentares, vigentes para o período em análise.

Em referência a folha de pagamento:

- ⇒ Constatar a existência de informações cadastrais desactualizadas, que se encontram de uma forma ou de outra a gerarem irregularidades no pagamento do pessoal;
- ⇒ Verificar a existência de registos duplo do pessoal activo/inactivo, bem como a ocorrência de pagamento de vantagem ou benefícios de pessoal, indevidos ou incompatíveis.

Quanto a regime remuneratório:

- ⇒ Conferir as informações prestadas pelos recursos humanos referentes à assiduidade, pontualidade, categoria e escalões com as informações contidas na folha de salário mensal, verificando os descontos ou alterações a ser feitos no rendimento ou chamar atenção à administração aos que foram feitos, quando não deveriam ser feitos.
- ⇒ Proceder a avaliação do desempenho do pessoal de acordo com o estabelecido no estatuto a fim de promover os funcionários de acordo com as suas categorias, habilidades e competência
- ⇒ Analisar as informações actualizadas respeitantes às habilitações literárias e experiencias profissionais, procedendo assim a progressão promoção ou nomeação para o outro cargo ou categoria.

Em relação ao uso dos bens da própria entidade:

- ⇒ Verificar se a utilização da viatura da entidade foram aplicados em serviço desta e se foram utilizados de acordo com a prévia autorização do órgão máximo da organização e em conformidade com a lei da administração pública para a utilização das viaturas do Estado, em vigor.
- ⇒ Averiguar se a utilização dos bens da empresa para o trabalho do pessoal, foram empregues para o uso necessário em serviço da organização e aconselhar a administração para a preservação e economização em usufruir adequadamente esses bens.

#### 4.1.1. Levantamento do resultado obtido (levantamento de procedimentos)

Com esta análise pretendemos demonstrar através do levantamento do questionário a situação actual ao qual se encontra a organização especificamente os procedimentos realizados na área dos recursos humanos da Uni-CV concretamente no serviço da Reitoria da Praia.

Tabela 2 – Avaliação dos dados sobre os RH da entidade

| DADOS DA ENTIDADE  | Sim | Não | N/A* | Obs. |
|--|-----|-----|------|------|
| 1. Nº de funcionários não docentes existente na Reitoria:                                |     |     |      |      |
| a) de 10 a 20  |     |     |      |      |
| b) de 20 a 30  |     |     |      |      |
| c) mais de 30  | X   |     |      |      |
| 2. Quais são as maiores dificuldades de recursos humanos existente:                      |     |     |      |      |
| a) sistema de comunicação interna;   |     |     |      |      |
| b) Participação nas discussões (reuniões) para o interesse mutuo entre os colaboradores. | X   |     |      |      |
| c) Falta de competencia  |     |     |      |      |
| d) Trabalhos em equipe   | X   |     |      |      |
| e) Falta de formação   |     |     |      |      |
| f) Falta de materias essenciais para o trabalho  |     |     |      |      |
| 3. Existe um manual de procedimentos interno para os RH                                  |     | X   |      |      |

Fonte: Elaborado pela Autora (2013)

Actualmente a Uni-CV possui mais de 30 funcionários nos serviços técnicos e administrativos na Reitoria da Praia, e de acordo com as conclusões tiradas através de uma observação directa (participante) com a organização, não existe um departamento

especificamente para os recursos humanos incluindo um director para o mesmo. Existe uma secção de RH e esta, encontra-se sob a divisão dos serviços administrativos e financeiros e sob a chefia de um director dos serviços administrativos e financeiros.

A participação nas discussões para o interesse mútuo entre os colaboradores e o trabalho em equipa são as dificuldades mais detectadas nos recursos humanos.

Relativamente aos procedimentos realizados, não existe um manual de procedimentos internos para área de recursos humanos.

Tabela 3 – Avaliação do Absentismo sobre os RH da entidade

| ABSENTISMO  | Sim | Não | N/A* | Obs. |
|---|-----|-----|------|------|
| 1.Existe por cada trabalhador um controlo de presenças.   |     |     |      |      |
| a) As faltas previsionais são comunicadas com antecedência mínima de três dias;   |     | X   |      |      |
| b) Quanto às faltas não previsíveis, são comunicadas pelo trabalhador ou por pessoa interposta num período de 24 horas a contar da sua verificação; | X   |     |      |      |
| c) Em caso de faltas justificadas são sempre apresentadas comprovativos relativo a ausência;  | X   |     |      |      |
| d) As faltas injustificadas têm alguma implicação nas remunerações (desconto);  | X   |     |      |      |
| 2. Existe um controlo no resultado do trabalho de cada funcionário.   | X   |     |      |      |
| 3.Verifica-se a avaliação do desempenho individual.   |     | X   |      |      |
| 4. Existe alguns incentivos ao não absentismo.  | X   |     |      |      |

Fonte: elaborado pela autora (2013)

Existe um controlo de presenças, de acordo com a observação directa, o controlo é feito através de registos manuais em papéis. Em relação as faltas cometidas, as que são previsionais não são comunicados com antecedência mínima de três dias e as faltas não previsionais, são comunicadas pelo trabalhador ou por pessoa interposta num período de 24 horas a contar da sua verificação. Em caso de faltas justificadas são sempre apresentadas comprovativos de ausências efectivo e caso as faltas não foram justificadas terão o seu reflexo nas remunerações com os respectivos descontos merecidos.



Existe um controlo para os resultados obtidos referente às responsabilidades de cada funcionário, mas não se verifica a avaliação do desempenho individual para a progressão dos funcionários.

Quanto ao absentismo a Uni-CV oferece alguns incentivos para a sua diminuição e para a sua não verificação.

Tabela 4 – Avaliação das Admissões e Demissões feitas

| ADMISSÕES/DEMISSÕES   | Sim | Não | N.A | Obs.        |
|---|-----|-----|-----|-------------|
| 1. Para o processo de admissão existem:   |     |     |     |             |
| a) Áreas estratégicas;  | X   |     |     |             |
| b) Políticas de admissão  | X   |     |     |             |
| 2. A admissão é feita através de concurso externo, concurso interno geral e oferta pública de emprego, sendo esta procedida de despacho do Presidente do Órgão Executiva. |     |     |     |             |
| 3. Para o processo de demissão existem:   |     |     | X   | Actualmente |
| a) Áreas estratégicas;  |     |     |     |             |
| b) Pré-reformas, reformas antecipadas;  |     |     |     |             |
| c) Redução de custos.   |     |     |     |             |

Fonte: elaborado pela autora (2013)

Para o processo de admissão existem áreas de estratégias para a sua realização, bem como as políticas a elas envolvidas. A admissão é feita através de concurso externo e internos e através de oferta pública de emprego, procedida de despacho do presidente de órgão executiva.

No que refere ao processo de demissão de acordo com o levantamento dos procedimentos actuais da Uni-CV este processo actualmente não é aplicável a lei da Administração Pública as áreas estratégicas, pré-reformas, reformas antecipadas bem como a redução dos custos.

Tabela 5 – Procedimento do Trabalho Extraordinário

| TRABALHO EXTRAORDINÁRIO  | Sim | Não | N.A | Obs. |
|--|-----|-----|-----|------|
| 1. Relativo ao trabalho extraordinário verificam-se:   |     |     |     |      |
| a) Custos mensais e anuais;  | X   |     |     |      |
| b) Incentivos prémios de desempenho;   |     | X   |     |      |
| c) Sistema de avaliação de desempenho de equipas.  |     | X   |     |      |
| 2. As horas extraordinárias e suplementares são previamente autorizadas por quem tem competência para o efeito;  | X   |     |     |      |
| 3. A Secção de Recursos Humanos controla mensalmente o número de horas de trabalho extraordinário e suplementar prestado (em referência aos limites legais), por cada funcionário. | X   |     |     |      |

Fonte: elaborado pela autora (2013)

Verificam-se anualmente e mensalmente custos associados ao trabalho extraordinário. Não são atribuídos incentivos ou prémios do desempenho relativo a esses trabalhos e também não são avaliados os desempenhos efectivos em equipa.

As horas de trabalhos extraordinários e suplementares são previamente autorizado por quem tem a competência para o devido efeito e estas horas são controladas mensalmente pela secção de recursos humanos relativo a cada funcionário.

Tabela 6 – Processo de Formação

| FORMAÇÃO  | Sim | Não | N.A | Obs. |
|---|-----|-----|-----|------|
| 1.Existe um programa de formação e desenvolvimento dos colaboradores;   |     | X   |     |      |
| 2. O programa de formação contempla as necessidades essenciais para o alcance dos objectivos estratégicos da instituição; |     |     |     |      |
| 3. O programa de formação é avaliado superiormente;   |     |     |     |      |
| 4. Na formação são utilizados recursos próprios;  |     | X   |     |      |
| 5. Os formandos avaliam a qualidade da formação.  |     | X   |     |      |

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Quanto a formação dos colaboradores não existe um programa de formação e desenvolvimento dos colaboradores, visto que não existindo o referido programa, obviamente

não contempla as necessidades essenciais para o alcance dos objectivos estratégicos da instituição.

Para a formação não são utilizados recursos próprios da instituição. Após à formação os formandos não são avaliados a qualidade da formação cedida.

Tabela 7 – Procedimentos de Recrutamento

| RECRUTAMENTO  | Sim | Não | N.A | Obs. |
|---|-----|-----|-----|------|
| 1. Na Secção de Recursos Humanos existe por cada trabalhador, um processo de individual onde estão arquivados todos os documentos que lavaram a sua admissão e seus dados pessoais entre outros documentos: | X   |     |     |      |
| 1.1. O processo de concurso inclui:   |     |     |     |      |
| a) Todo o expediente inerente ao concurso;  | X   |     |     |      |
| b) Relatório de júri e selecção.  | X   |     |     |      |
| 1.2. O processo individual inclui:  |     |     |     |      |
| a) Fotocópia dos jornais onde foram publicados os anúncios;   |     | X   |     |      |
| b) Despacho da nomeação;  | X   |     |     |      |
| c) Cadastro (resumo do processo individual)   | X   |     |     |      |

Fonte: elaborado pela autora (2013)

Na secção de RH existe por cada trabalhador, um processo individual onde estão arquivados todos os documentos que levaram a admissão do pessoal e seus dados pessoais, incluindo todo o expediente inerente ao concurso, o relatório de júri e selecção, despacho de nomeação e cadastro com resumo do processo individual. No processo de concurso não são arquivados fotocópias dos jornais onde foram publicados os anúncios relativo a oferta pública de emprego.

Tabela 8 - Procedimentos de Recrutamento

|   |   |   |  |                     |
|---|---|---|--|---------------------|
| 1.3. Os dados pessoais contém:  |   |   |  |                     |
| a) Nome do trabalhador;   | X |   |  |                     |
| b) Morada e telefone;   | X |   |  |                     |
| c) Número de conta bancária;  | X |   |  |                     |
| d) Fotografia;  |   |   |  | NAID                |
| e) Naturalidade;  | X |   |  |                     |
| f) Estado Civil;  |   |   |  | Não necessário      |
| g) Agregado familiar a seu cargo;   |   | X |  |                     |
| h) Categoria profissional;  | X |   |  |                     |
| i) Vencimento e sua evolução;   | X |   |  |                     |
| j) Data da emissão;   | X |   |  |                     |
| k) Número do bilhete de identidade;   | X |   |  |                     |
| l) NIF;   | X |   |  |                     |
| m) Número do beneficiário de segurança social ;                                   |   |   |  | Não necessariamente |
| n) Folha de assiduidade;  |   | X |  |                     |
| o) Certificados de frequência de cursos de formação profissional;                 | X |   |  |                     |
| p) Contrato de trabalho, contrato administrativo de provimento ou termo de posse; | X |   |  |                     |
| q) Ficha de avaliação do serviço;   | X |   |  |                     |
| r) Participações de acidentes ocorridos em serviço, caso existam.                 | X |   |  |                     |

Fonte: elaborado pela autora (2013)

Ainda no processo de recrutamento existem dados do pessoal, incluindo nome, morada e telefone, número de conta bancária, naturalidade, categoria profissional, vencimento e sua evolução, data de emissão, número de NIF e Bilhete de Identidade do trabalhador, certificado de habilitações literárias, contrato de trabalho, contrato administrativo de provimento ou termo de posse, ficha de avaliação do serviço e participação de acidentes ocorridos nos serviços caso existam.

A fotografia do trabalhador encontra-se na sua identificação (BI) e de acordo com a observação feita, não é necessário que o Estado civil e o número do beneficiário de segurança

social se encontra arquivado nos dados do pessoal e o agregado familiar a seu cargo e folha de assiduidade, também não se encontra incluído nos dados do pessoal.

Tabela 9 - Procedimentos de Recrutamento

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| 2. A divisão de Recursos Humanos, remete cópia de despacho do Presidente do Órgão Executiva que desencadeia a abertura do concurso, acompanhado de informação do chefe de divisão com a previsão de encargos para o ano económico em curso, para o cabimento desses encargos. |   |   | X |  |
| 3. Os funcionários encarregues para elaboração da folha de salário são regularmente substituídos.   |   | X |   |  |
| 4. Os procedimentos relativos a recrutamento, admissões são satisfatórios.  | X |   |   |  |
| 5. As necessidades de recrutamento são fornecidas pelos diversos departamentos da instituição;  | X |   |   |  |
| 6. Os candidatos internos são preferidos antes da opção do recrutamento externo;  | X |   |   |  |

Fonte: elaborado pela autora (2013)

Na divisão de recursos humanos não é aplicável que se remete a cópia do despacho do presidente do órgão executivo que desencadeia a abertura do concurso. Os funcionários responsável pelos RH, encarregues para a elaboração da folha de salário não são regularmente substituídos.

As necessidades de recrutamento são fornecidas pelos diversos departamentos da instituição, no entanto os procedimentos relativos a recrutamento e admissão são satisfatórios. Para a selecção os candidatos internos são preferidos antes da opção do recrutamento externo.

Tabela 10 – Procedimentos de Acolhimento e Integração

| ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO   | Sim | Não | N.A | Obs. |
|--|-----|-----|-----|------|
| 1. O programa de acolhimento e integração e integração de novos colaboradores é adequado;  | X   |     |     |      |
| 2. A missão de serviços com direito a ajuda de custo está dependente da prévia autorização.  | X   |     |     |      |
| 3. O uso de viatura da entidade (do serviço) depende do despacho favorável do Presidente do Órgão Executivo ou de alguém com competência por ele delegada. | X   |     |     |      |

Fonte: elaborado pela autora (2013)

Na secção dos recursos humanos existe um programa adequado de acolhimento e integração de novos colaboradores.

Um outro aspecto relevante relacionado com as actividades de recursos humanos, sucede que a missão de serviços com direito a ajuda de custo é dependente da prévia autorização, e com relação ao uso de viaturas da entidade em missão de serviço também depende do despacho favorável do presidente o Órgão Executivo, ou a quem compete a diligência.

Tabela 11 – Actividades desenvolvidas na secção de Recursos Humanos

| ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NA SECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS                                       | Sim | Não | N.A | Obs. |
|---|-----|-----|-----|------|
| 1. Quais são as actividades desenvolvida na área de recursos humanos;                         |     |     |     |      |
| a) Analise e descrição/qualificação de funções;   |     |     | X   |      |
| b) Recrutamento e Selecção;   | X   |     |     |      |
| c) Acolhimento e integração;  | X   |     |     |      |
| d) Sistemas de recompensa;  |     |     | X   |      |
| e) Avaliação e gestão do desempenho para a progressão do pessoal;                             |     | X   |     |      |
| f) Desenvolvimento e gestão de competências;  |     | X   |     |      |
| g) Desenvolvimento de carreiras;  | X   |     |     |      |
| 2. Existe um programa ou delineamento de actividades legais para a secção de recursos humanos | X   |     |     |      |
| 3. Normalmente é elaborado o balanço social (recursos humanos) da Uni-CV.                     | X   |     |     |      |

Fonte: elaborado pela autora (2013)

Na Uni-CV a análise e descrição/qualificação de funções e o sistema de recompensa não são aplicáveis as práticas de recursos humanos. O recrutamento e selecção, acolhimento e integração, e o desenvolvimento de carreiras prevalecem como práticas de recursos humanos existentes na organização em estudo. No que toca a avaliação e gestão de desempenho para a progressão do pessoal e o desenvolvimento de carreiras são aspectos ao qual não são praticadas na área dos RH.

Existe um programa de actividades legais para a secção de recursos humanos e normalmente é elaborado o balanço social referente aos recursos humanos da Uni-CV.

Após o levantamento da situação actual ao qual se encontra a organização através da aplicação do questionário, conforme as sugestões de procedimentos do controlo interno descritas no item anterior espera-se que com a implantação de tais medidas a organização depara-se a utilidade de implementar um sistema de controlo interno forte, capaz de assegurar

a confiança, integridade e boa imagem da organização e segurança das suas actividades desenvolvidas diariamente.

#### **4.1.2. Análise Crítica dos resultados obtidos**

De acordo com as informações disponíveis no questionário aplicado, serão criticados alguns pontos com o propósito de melhoria para as actividades futuras.

Na função técnica e administrativa da Reitoria da Praia a Uni-CV possui mais de 30 trabalhadores o que representa um número suficiente para implementar um sistema de controlo interno na área de RH com objectivo de implantar um controlo de qualidade nas responsabilidades de cada funcionário e consequentemente uma melhoria na prestação do serviço à organização. O número dos trabalhadores não só é suficiente para fazer um controlo, mas também para a criação de um departamento com um director específico para a área de RH atribuindo assim, um melhor enfoque (atenção) nos recursos humanos existentes.

As faltas previsionais não são comunicadas com antecedência mínima de três dias, no entanto, de acordo com o estatuto, as faltas previsionais devem ser comunicadas com antecedência mínima de três dias o que reflecte a não existência de um controlo rigoroso perante as normas do estatuto sendo que estas não estão sendo.

Na sequência do controlo dos resultados finais relativo as responsabilidades de cada colaborador, deve-se ao mesmo tempo, aproveitar do resultado obtido para fazer a avaliação individual do desempenho, averiguando os pontos fortes ao qual devem ser incentivados a mantê-los, e os pontos fracos aos quais devem ser repisados, procurando alternativas para aperfeiçoar as fragilidades encontradas, e não existindo a avaliação do desempenho individual, os funcionários, de acordo com o estatuto interno, não poderão progredir (aumentar de escalões/nível horizontalmente) nem promover (passagem de uma categoria para a outra na posição vertical) na carreira profissional, visto que, de acordo com o estatuto interno os requisitos necessários para a progressão do trabalhador, verifica-se, através do tempo de permanência no escalão não inferior a quatro anos, a avaliação do desempenho de Muito Bom, entre outros. Para a promoção dos trabalhadores verifica-se com a necessidade de preenchimento de um posto de trabalho e categoria, de acordo com o plano anual de RH, o tempo de serviço efectivo na categoria, em regime de carreira não inferior a 4 anos e uma avaliação de desempenho com classificação mínima de Muito Bom em cada ano.

O processo de demissão actualmente não é aplicável a lei da Administração Pública bem como as áreas estratégicas, reformas antecipadas bem como a redução dos custos, mas, a redução dos custos e reformas antecipadas deveriam ser incluídos e aplicados no processo de demissão, embora, de acordo com a Lei Base do Regime da Função Pública (2007), é aplicável a reforma antecipada e a redução dos custos.

Verificam-se anualmente e mensalmente custos associados ao trabalho extraordinário, que através de um controlo interno bem implementado possa diminuir estes custos. Não são atribuídos incentivos ou prémios do desempenho relativo a esses trabalhos o qual poderia ser uma forma de incentivar os seus funcionários a dedicar-se mais às responsabilidades nas horas extras do trabalho melhorando assim a qualidade do desempenho e não atribuir incentivos somente ao não absentismo. Similarmente não são avaliados os desempenhos efectivos em equipa, o que poderá ser uma das razões fundamentais no qual é tido, como uma das dificuldades mais frequentes a nível dos colaboradores.

Não existe um programa de formação e desenvolvimento dos colaboradores, o que reflecte que as formações cedidas pelos trabalhadores não contemplam as necessidades da instituição ou se contempla, não são programadas para as da primeira necessidade. Para a formação não são utilizados recursos próprios da instituição o que significa que as formações são terciarizadas podendo existir pessoal interno com conhecimento da área, competente, capaz de realizar qualquer formação desde que apreende da área o que poderia também ser controlado como forma de valorizar o pessoal interno caso houver e diminuir custos. Após à formação, não é o costume avaliar a qualidade da formação cedida pelos colaboradores, através da sua implementação na prática, contudo não se apercebe se os objectivos da formação foram atingidos.

Na secção de RH existe por cada trabalhador, um processo individual onde encontram-se arquivados todos os documentos que levaram a admissão do pessoal, o que possibilita o controlo de arquivos individuais, facilitando o trabalho de controlo, em confrontar os processos inerente a admissão com o estatuto, normas ou regulamentos aplicados.

No processo de concurso não se encontram arquivados fotocópias dos jornais onde foram publicados os anúncios relativo a oferta pública de emprego, embora seria de extrema importância, para o controlo da forma (que critérios foram utilizados) como são recrutados os trabalhadores para a organização, se foram através do concurso público, ou se foram infringidas as normas atinentes ao recrutamento e selecção.



No processo individual, (dados do pessoal) encontra-se todos os dados necessários que identifica o trabalhador excepto o estado civil, o número do beneficiário de segurança, o agregado familiar e folha de assiduidade. Possuindo esses documentos comprovativos gozariam, de melhor transparência, e teriam um conhecimento mais aprofundado da situação em que se encontra os seus trabalhadores e o número de segurança social indica se o trabalhador é identificado ou não como beneficiário de segurança social. Portanto são informações pertinentes que facilitam o trabalho de uma auditoria interna na área dos recursos humanos, na obtenção de informações necessárias, relativamente ao cadastro do pessoal.

Em relação a abertura do concurso, o presidente do órgão executivo, não remete a cópia do despacho para a secção de recursos humanos, comprovando que houve aprovação para a abertura do concurso, então questiona-se:

Através de que informações ou qual o sistema utilizado para dar a conhecer a secção dos recursos humanos, que houve despacho do órgão executivo referente a abertura do concurso público?

Os funcionários responsável pelos RH, encarregues para a elaboração da folha de salário não são regularmente substituídos, o que representa um aspecto positivo reflectindo a existência de um controlo do pessoal responsável pela elaboração de folha de salário ou seja, que a segregação de funções e definição de responsabilidade, encontra-se bem definida.

As necessidades de recrutamento são fornecidas pelos diversos departamentos da instituição, retratando que o processo de recrutamento foram planeados de acordo com às necessidades deparadas em cada departamento, no entanto esta é a razão pelo qual, os procedimentos relativos ao recrutamento são satisfatórios.

Para a selecção, os candidatos internos são preferidos antes da opção do recrutamento externo. Esta opção em alguns casos podem ser consideradas uma atitude correcta e noutros podem não ser, correcta pois, podem existir pessoas internas com capacidade e competências suficientes para o desempenho de determinadas funções, procedendo à reconversão profissional<sup>19</sup>, diminuindo assim o custo em relação ao processo de recrutamento e selecção. Ainda pode não ser uma opção correcta podendo esta, reduzir o número de oportunidades de

---

<sup>19</sup> A **reconversão profissional** consiste na atribuição de categoria e carreira diferentes daquelas que o funcionário é titular.

emprego aos novos colaboradores que se encontra revestidos de novas ideias, desprendidos da visão centralizada da organização.

Em relação ao acolhimento e integração a instituição adopta uma política adequada incentivando a permanência do pessoal acolhido na organização, através de um programa para tal espelhando uma adequada organização e controlo da referida prática dos recursos humanos.

Um outro aspecto relevante relacionado com as actividades de recursos humanos, sucede que a missão de serviços, com direito a ajuda de custo é dependente da prévia autorização, razão pelo qual requer um reforço no controlo, sobre a prévia autorização, se esta, procedeu-se com a autorização do Director do órgão executivo.

Na Uni-CV a análise e descrição/qualificação de funções e o sistema de recompensa não são aplicáveis as práticas de recursos humanos. A análise e descrição/qualificação de funções deve ser tida como uma das práticas essenciais de recursos humanos, estando esta, relacionada com a descrição do sumário das tarefas, objectivos e responsabilidades de uma determinada funções e inclui ainda informações sobre condições de trabalho. O sistema de recompensa não verifica embora, constitui o pilar de motivação dos funcionários no desempenho eficiente e eficaz das suas responsabilidades.

#### **4.1.3. Requisitos essenciais do CI a observar na área de recursos humanos**

De acordo com o IIA, são os requisitos essenciais para iniciar o trabalho do controlo interno:

Um dos primeiros requisitos que o trabalho de campo requer é ser adequadamente planeado - nesse sentido, o auditor interno deve efectuar um estudo e avaliação apropriada aos sistemas de controlo internos a fim de determinar o grau de confiança nos mesmos.

Para que o trabalho do controlo interno seja satisfatório na instituição pressupõe-se ainda os seguintes requisitos:

- ⇒ Um organograma que proporcione uma ajustada distribuição de responsabilidades de acordo com a área a ser controlada;
- ⇒ Um conjunto de normas, e procedimentos que garanta um controlo razoável sobre o capital intelectual da organização;

- ⇒ Uma descrição e separação de funções que assegura o integral cumprimento dos deveres e responsabilidades de cada funcionário pelas actividades de recursos humanos descritas no organograma;
- ⇒ Pessoal adequadamente treinado e preparado em função das tarefas e responsabilidades que lhes estão encarregue;
- ⇒ O controlo das operações, verificação ou conferência devem ser efectuados por pessoas diferentes das que intervieram na sua realização;
- ⇒ Ética, conduta e sigilo profissional a que foi incumbido a responsabilidade de proceder o controlo nas operações.

#### 4.1.3.1. Planeamento e programa de trabalho detalhado

O trabalho de CI deve ser adequadamente planeado, de forma a prever a área e a profundidade dos procedimentos que nele serão empregues, bem como a oportunidade da sua aplicação.

Para que o trabalho de controlo interno seja realizado de forma adequada e eficiente, considerando aspectos específicos da área do pessoal, torna-se necessário planear um conjunto de informações necessárias, através da utilização de um modelo específico para o trabalho de CI na área de RH modelo este, proposto no seguinte quadro:

Tabela 12 - Planeamento e programa de trabalho detalhado

| <b>Programa de Trabalho do Controlo Interno Da área de Gestão de Pessoal</b>   |                  |                        |
|--|------------------|------------------------|
| SECÇÃO: _____  | Secção nº _____  | Refª: P/T _____        |
| REALIZADO POR: _____   | Data do Trabalho | Pág. Nº _____ do       |
| Área _____   | ___/___/___      | Total de _____ páginas |
| <b>A. OBJECTIVO DE CONTROLO INTERNO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAL</b>   |                  |                        |
| <b>A.1. Objectivo de autorização.</b> O recrutamento, selecção, contratação do pessoal e fixação de remuneração, atribuído e demais procedimentos relacionados com esta área, deverão estar autorizados e responder às da organização, de acordo com os critérios estabelecidos pela Direcção: |                  |                        |

|  |
|--|
| A.1.1. Técnicas para o alcançar:   |
| a) Estabelecer procedimentos por escrito para o recrutamento, selecção e contratação do pessoal;   |
| b) Estabelecer procedimentos por escrito para incluir no processamento de salários, o pagamento de horas extraordinárias, subsídios, prémios, férias, etc.   |
| c) Estabelecer procedimentos por escrito relativamente à atribuição de subsídios de deslocações, transportes, despesas de representação, etc.  |
| d) Verificação periódica do cumprimento das normas e políticas fixadas pela Direcção relativamente à gestão de pessoal;  |
| e) Limitar a responsabilidade na atribuição de remunerações e remunerações adicionais, etc.  |
| f) Aprovações específicas de um aumento ou descontos anormais;   |
| g) Manter actualizado o ficheiro do pessoal;   |
| h) Aprovação e análise das fichas de ponto do pessoal ou de outro meio que comprove a sua assiduidade;   |
| A.1.2. Riscos de não se alcançar o objectivo:  |
| a) A organização pode contratar pessoal que não reúna as condições de qualidade exigida, ocasionando elevados níveis de absentismo   |
| b) O pessoal contratado pode ser excessivo ou inadequado para as necessidades da organização.  |
| c) Podem pagar-se valores em desacordo com os critérios definidos pela Direcção ocasionando um excessivo custo, infracções de ordem legal - salário mínimo - retenções na fonte - adiantamento ao pessoal que venham a resultar em incobráveis.  |
| <b>B. Objectivo de contabilização.</b> Devem classificar-se, resumir e informar-se com exactidão nas contas de custos com o pessoal, relacionadas com o processamento de salários e outros encargos, tendo em atenção as actividades da organização, de acordo com o plano de contas aprovado pela direcção. |
| B.1. Técnicas para o alcançar:   |
| a) Planos de contas detalhados;  |
| b) Procedimento escrito para alterar o plano de conta.   |
| c) Verificações periódicas ao cadastro de pessoal, principal fonte de dados para o processamento de salários.  |
| d) Fixação de uma política de atribuição de remunerações;  |
| B.2. Risco de não se alcançar o objectivo:   |

|   |
|---|
| a) Os registos nas contas podem estar incompletos, assim como, não estarem classificados de forma adequada ou mau calculados;   |
| b) Podem pagar-se importâncias geradas com base nos registos inadequados;   |
| c) Podem registar-se no ficheiro individual valores incorrectos originando informação errada.   |
| <b>C. Objectivo de verificação e avaliação.</b> Os saldos contabilísticos devem ser verificados avaliados periodicamente.   |
| C.1. Técnicas para o alcançar:  |
| a) Descrição clara e por escrito do manual de procedimentos para elevar a cabo a verificação e avaliação;   |
| b) Análise das reclamações do pessoal.  |
| C.2. Riscos de não se alcançar o objectivo:   |
| a) As decisões da Direcção podem basear-se em informações erradas;  |
| b) Os saldos das contas podem não estar correctos, ou não evidenciarem todas as informações necessária.   |
| <b>D. Objectivos de salvaguarda de activos.</b> O acesso aos ficheiros do pessoal, registos e processamentos de salários devem estar limitados às pessoas autorizadas, segundo os critérios da Direcção   |
| D.1. Técnicas para o alcançar:  |
| a) Comunicação adequada das responsabilidades de salvaguarda através de manuais de procedimentos e atribuição de funções;   |
| b) Organigramas actualizados;   |
| c) Relação de assinaturas autorizadas;  |
| d) Adequada atribuição de funções entre as pessoas responsáveis da custódia e do registo.   |
| D.2. Riscos de não se alcançar o objectivo  |
| a) Os registos podem deteriorar-se ou perder-se   |
| b) Os registos podem ser utilizados por pessoas não autorizadas   |
| <b>E. Objectivo na realização das actividades.</b> A actividade realizada pelo pessoal, o cálculo das remunerações, retenções na fonte e qualquer outra actividade relacionada com o processamento de salários, devem estar de acordo com os critérios da Direcção, processar-se e informar-se oportunamente e com exactidão. |

|  |
|--|
| E.1. Técnicas para o alcançar:   |
| a) Procedimento detalhados e por escrito para autorizar as funções dos empregados  |
| b) Utilização de fichas para o controlo de assiduidade;  |
| c) Aprovação previa do trabalho extraordinário, mudanças de departamento, de turno, etc.   |
| d) Verificação diária dos registos de entrada e saída do pessoal, analisando a ficha de ponto para prevenir o registo de tempo relativo a ausência do pessoal; |
| e) Confirmação pelo responsável do departamento onde foi efectuado o trabalho extraordinário, a fim de que possam ser incluídos no salário                     |
| f) Informação detalhada e por escrito para o pagamento de despesas de deslocações e estadias ao pessoal da organização   |
| E.2. Riscos de não se alcançar o objectivo:  |
| a) Utilizar pessoal para fins alheios à organização  |
| b) Utilizar pessoal de forma ineficiente;  |
| c) Utilizar pessoal para as actividades não autorizadas para a Direcção;   |
| d) Pagar horas não trabalhadas;  |
| e) Existir trocas no pagamento entre empregados;   |
| f) Pagar deslocações e estadias não realizadas ao serviço da Instituição   |
| g) Registar inadequadamente passivos originados por custos com pessoal;  |
| h) Classificar incorrectamente os custos com pessoal   |

Fonte: adaptado a Morais e Martins (2007)

No âmbito do planeamento e programa de trabalho, serão proposto de seguida, um modelo de questionário de controlo interno.

Tabela 13 - Planeamento e programa de trabalho – Questionário

| QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO   | SIM | NÃO | OBSERVAÇÕES |
|--|-----|-----|-------------|
| <p>1. Existem pessoas diferentes designadas para...?</p> <p>a) Selecção e contratação de pessoal.</p> <p>b) Fixação das remunerações iniciais e posteriores aumentos.</p> <p>c) Negociação dos contratos colectivos de trabalho.</p> <p>d) Despedimento de pessoal.</p> <p>2. Ao contratar um novo trabalhador verifica-se os seus antecedentes laborais?</p> <p>3. Obtém-se referências relativas a experiencias anterior?</p> <p>4. Confirma-se informações desfavoráveis?</p> <p>5. Comunica-se ao trabalhador, por escrito, as mudanças de posto de trabalho e remuneração?</p> <p>6. Existe ficheiro de pessoal devidamente actualizado contendo no mínimo...?</p> <p>a) Categoria profissional inicial e promoções.</p> <p>b) Salário e aumentos decomposto em:</p> <p>1) Antiguidade;</p> <p>2) Gratificações;</p> <p>3) Trabalho extra;</p> <p>4) Prémios;</p> <p>5) etc.</p> <p>c) Descontos efectuados para:</p> <p>1) Segurança social;</p> <p>2) Imposto sobre o rendimento de pessoas singulares (IUR);</p> <p>3) Descontos facultativos.</p> <p>d) Situação familiar;</p> <p>e) Assinatura do trabalhador.</p> <p>7. O responsável por manter ficheiro de pessoal actualizado é independente de quem...?</p> <p>a) Prepara o processamento de salários.</p> <p>b) Aprova o processamento salários.</p> <p>c) Efectua o pagamento dos salários.</p> |     |     |             |

| QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO  | SIM | NÃO | OBSERVAÇÕES |
|---|-----|-----|-------------|
| <p>8. Existem procedimentos para que qualquer alteração ao ficheiro de pessoal seja comunicado, por escrito, ao departamento de pessoal, a fim de actualizar ficheiro?</p> <p>9. Aprova-se as fichas de ponto e de mais informação que serve de base ao processamento de salários, independente de quem efectua o pagamento?</p> <p>10. Existem fichas de ponto para controlar a assiduidade?</p> <p>11. Quem aprova o trabalho extraordinário e outros abonos é independente de quem...?</p> <p>a) Processa os salários.</p> <p>b) Contabiliza.</p> <p>c) Paga.</p> <p>d) Realiza o trabalho extraordinário.</p> <p>12. Prepara-se simultaneamente com o processo de salários os recibos, em duplicado, para pagamento aos trabalhadores?</p> <p>13. O pagamento é efectuado por...?</p> <p>a) Cheque nominativo.</p> <p>b) Transferência bancaria.</p> <p>c) Dinheiro.</p> <p>14. Quem prepara os cheques nominativo é independente de quem emite os recibos?</p> <p>15. O pagamento de salários é efectuado com base...?</p> <p>a) Fichas de ponto para determinarem as horas trabalhadas por dia e por turno.</p> <p>b) Fichas de ponto afim de verificar se estão rasuradas, alteradas, etc.</p> <p>c) Salários autorizados para cada trabalhador.</p> <p>d) Legislação vigente.</p> <p>e) Descontos facultativos autorizados pelo trabalhador.</p> <p>f) Conferência de todos os cálculos aritméticos.</p> <p>16. Todas as verificações efectuadas são realizadas antes da sua autorização e pagamento?</p> |     |     |             |



| QUESTIONÁRIO DE CONTROLO INTERNO  | SIM | NÃO | OBSERVAÇÕES |
|---|-----|-----|-------------|
| 17. O pagamento é efectuado por pessoas independente de quem...?<br>a) Pessoas processa o salário.<br>b) Autoriza a admissão ou despedimento do pessoal<br>c) Controla as fichas de ponto do pessoal.<br>18. Ao efectuar o pagamento do salário é exigida a assinatura do trabalhador no duplicado recibo?<br>19. Existem procedimentos específicos para tratar os valores do salário não levantado pelo pessoal?<br>20. Existe rotação dos trabalhadores na área do pessoal? |     |     |             |

Fonte: Adaptado a Morais e Martins (2007)

#### 4.1.3.2. Modelo de relatório

Após a realização do trabalho feito por um responsável pela execução do controlo interno, este deve comunicar o resultado obtido na realização do trabalho, reportando as informações necessárias e relevante que permita conduzir as recomendações susceptíveis de ajudar na tomada de decisão, em seguida fornecer o relato permanente, global e coerente de uma investigação trabalho, estudo ou pesquisa. Tendo em conta esta preocupação serão proposto a utilização do seguinte modelo de relatório para a conclusão do trabalho do controlo:

**Tabela 14 – Estrutura de Relatório - área de RH**

**DATA:** Dia/Mês/Ano

**PARA:** \_\_\_\_\_, Director de Recursos Humanos

**DE:** \_\_\_\_\_, Responsável pelo Controlo Interno

**ASSUNTO:** Relatório de controlo interno relacionado com os procedimentos de Recursos Humanos.

### **A OPINIÃO**

O Leitor do relatório de Controlo Interno, seja este curto ou amplo, está interessado na opinião que o responsável pelo controlo interno expressou acerca do resultado do seu trabalho. É conveniente que a opinião inicie ou finalize o conteúdo do relatório uma vez que, o primeiro impulso do leitor é conhecer a opinião que o responsável pelo controlo expressou acerca do resultado do seu trabalho

### **O ALCANCE**

Deve indicar a (s) área (s), processos ou operações analisadas, a informação de suporte ou o período em que foi efectuada o trabalho e deve indicar as limitações encontradas no trabalho.

### **AS CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES**

São descritas o resultado da avaliação da (s) área (s) relativamente às operações e processo averiguados e emitindo conclusões acerca do resultado, com base em critérios (normas, medidas ou expectativas, condições, a causa, o efeito e recomendações

Fonte: Adaptado a Morais e Martins (2007)

#### **4.1.4. Proposta de melhoria de um sistema de controlo interno na área de Recursos Humanos**

De acordo com o trabalho desenvolvido e para que minimize o risco das auditorias, deve a instituição em estudo, desenvolver e programar os seguintes processos internos:

- Intensificar o controlo de presenças por cada trabalhador;

- Controlar o processo de recrutamento e selecção;
- Implementar o processo de avaliação do desempenho individual e em equipa trimestral ou anualmente controlando a ausência dos funcionários, o absentismo, pontualidade através de um sistema de informática, a eficiência e eficácia no desempenho, consequentemente o resultado almejado, as comunicações inadequadas bem como o número excessivo de queixas relativamente a um determinado padrão;
- Criar incentivos para a diminuição do absentismo;
- Controlar as formações do pessoal cedida pela organização, através da avaliação do programa de formação se este contempla as necessidades essenciais para o alcance dos objectivos estratégicos da organização, avaliação dos custos associados, controlo de presenças, critério de selecção das entidades formadoras, controlo de presenças nas formações e avaliar a qualidade da formação através do reflexo do valor acrescentado da formação no desempenho dos colaboradores;
- Elaborar programas de trabalho para a auditoria interna, onde deverá englobar os principais passos a percorrer e orçamento de tempo tendo em conta os factores subjacentes.

Após o levantamento preliminar e a resposta do controlo efectivo o auditor deve emitir o seu parecer e aconselhar a administração para a melhoria dos processos internos, diminuição de erros e fraudes e consequentemente aperfeiçoar o serviço prestado pela instituição.

## **5. Conclusão**

---

### **5.1. Principais conclusões**

Actualmente o país encontra-se numa situação bastante delicada, em termos de irregularidades e transparência dos procedimentos internos, realizada pelos recursos humanos existentes numa organizações. No entanto, conclui-se que qualquer organização que pretende atingir ou alcançar o sucesso, através da eficiência e eficácia nas operações internas, tem de implementar um sistema de controlo interno adequado, na área de recursos humanos, ainda que este, constitui uma ferramenta fulcral, para o controlo de certas irregularidades organizacionais.

De acordo com levantamento dos resultados obtidos da situação actual dos recursos humanos na Reitoria da Uni-CV, ficou evidenciado que o controlo interno tem muito a oferecer para a gestão do pessoal, que quando bem aplicado trará benefícios para a organização, pelo que também contempla a necessidade da existência de um auditor interno para averiguar os procedimentos realizados de acordo com a área em actuação, aconselhar e emitir parecer sobre a situação actual, pelo qual se encontra a organização.

Sobre a problemática analisada, de que forma será recomendável a implementação de um sistema de controlo interno na área de recursos humanos da Uni-CV, convém mencionar que as hipóteses inicialmente proposta, verificaram essencialmente através da existência de manuais de procedimentos internos confrontando as actividades desenvolvidas, com as normas legalmente estabelecidas, para tal, no sentido de contribuir para minimização da ocorrência de determinados erros, fraudes ou ilegalidades relevantes e através da aplicação do referido planeamento e programa de trabalho, a verificação dos referidos requisitos essenciais do CI e através da emissão do relatório do controlo interno. Em relação a segunda questão da problemática, qual é a importância do controlo interno na gestão do pessoal da Uni-CV, deparou-se a clara importância visto que nem todos os procedimentos ao qual deveriam ser feitos, foram empregados da forma mais adequada/apropriada ou mais aconselhada para uma boa gestão dos recursos humanos, como certas actividades por eles desenvolvidas, porém, o controlo interno é relevante para a área de RH, dado que, com a sua implementação, os serviços prestados pelos recursos humanos da Uni-CV exporão, ascendendo a um nível superior de transparência e credibilidade nas responsabilidades e funções a eles consagrados.

De uma forma geral conclui-se que existe um controlo interno fraco na Uni-CV dotada apenas de normas e regulamentos internos, que necessita ser cumpridas e reforçadas tornando-o num sistema de controlo forte e implementado de forma rigorosa.

É de realçar ainda que de uma forma geral, concordamos com as teorias dos autores citados no trabalho, excepto, a uma afirmação do Pinheiro (2010), realçando que o “CI não pode garantir o sucesso ou a continuidade das organizações que pode apenas ajudar que as organizações atinjam os seus objectivos estabelecidos”. Esta menção não foi totalmente de acordo, porque um controlo interno bem implementado atendendo aos seus objectivos essenciais, contribui de uma forma ou de outra, para a continuidade e o sucesso de uma organização.

## **5.2. Contribuição do trabalho**

### A nível da organização Uni-CV:

De acordo com o estudo feito este trabalho contribui para o acompanhamento dos objectivos comuns da Uni-CV, visa desenvolver metodologias de trabalho interno através da elaboração de um programa de trabalho, corrigir desvios e garantir o cumprimento dos objectivos da Uni-CV, realizadas de forma eficiente e eficaz, com vista, a identificar e localizar as falhas ou distorções existentes, bem como a melhoria, em termos de responsabilidade por parte dos colaboradores efectivos bem como a qualidade dos serviços prestados por estes.

Outro aspecto a se considerar é que este trabalho assegura que os funcionários cumprem as normas exigíveis pela organização, de forma que estes possam agir com liberdade para buscarem melhores resultados.

A Uni-CV cumprindo as recomendações/proposta que o trabalho oferece sem margem de dúvida, preservará uma boa imagem da organização, tanto a nível nacional como a nível internacional e consequentemente a melhoria das operações desenvolvidas internamente na área de recursos humanos.

### A nível pessoal:

Este trabalho contribuiu para o aperfeiçoamento do conhecimento teórico-prático do controlo interno, e não só, como também a compreensão das práticas de recursos humanos existentes na Uni-CV-Reitoria e a sua correlação com os procedimentos de CI na referida área. Ainda fez-se enxergar a relevância do controlo interno nas organizações e quão é importante, para

que os recursos humanos numa organização saibam aliar as suas responsabilidades com o estipulado nas leis e de forma genérica contribuiu para a preparação dos trabalhos futuros tanto a nível científico como a nível profissional.

#### A nível do conhecimento científico:

Contribui para a aderência de uma elevada gama de informação disponível aos utentes, que procuram obter conhecimento do controlo interno na área de recursos humanos, e não só obter conhecimento, mas também, para a realização dos trabalhos científicos ou algum desempenho profissional.

### **5.3. Limitações**

Na sequência da realização deste trabalho, nem tudo foi de fácil acesso e transparência, no entanto, tivemos algumas dificuldades não tão relevantes, mas poderia oferecer um contributo melhor ao trabalho.

Limitações estas, como a dificuldade e demora na cedência das informações solicitadas pela organização ao qual procedeu-se os estudos, dificuldade na obtenção da documentação teórica (livros, artigos, normas, etc.), bibliotecas com edições antigas (obras não actualizadas), elevado custo na realização deste estudo no que diz respeito às cópias dos livros a utilização de internet, bem como a deslocação para a orientação e pesquisa do trabalho e por último a dificuldade na digitação do trabalho por falta de um suporte digital.

Estes foram algumas limitações ou constrangimentos obtidos durante a realização deste trabalho, mas, tendo feito sacrifícios necessários conseguiram ultrapassar essas barreiras.

### **5.4. Recomendações para trabalhos futuros**

Aquando da realização de futuros trabalhos com a paridade do tema, recomenda-se a aplicação de questionários dirigidos a vários colaboradores da organização uma vez que, já verificaram o levantamento da situação actual da instituição e proceder-se a avaliação do controlo interno existentes através da opinião dos vários colaboradores da organização, averiguando o nível de controlo existente bem como a sua eficiência e eficácia após o reforço do controlo interno na área de recursos humanos.

Abdicar-se o estudo de caso e alargar o estudo a várias empresas ou organizações com a aplicação de questionários sob várias empresas do mesmo porte pertencentes ao mesmo

sector, possibilitando o pesquisador fazer comparações dos dados encontrados e analisar os diferentes resultados e reflexos dos controlos internos em cada empresa ou organizações.

Sugere-se ainda fazer um estudo do controlo interno nas diversas áreas e não somente na área de recursos humanos, mas também nas outras áreas abrangentes designadamente áreas comerciais, administrativos e financeiras.

E por último fazer um enquadramento teórico do controlo interno mais abrangente, e alargar as diversas envolventes do controlo interno.

### **5.5. Recomendações finais**

Atendendo às necessidades pertinentes, que levam a cabo o desenvolvimento das operações internas das organizações neste caso a Uni-CV, e as que constituem evidência de fragilidade no desenvolvimento do trabalho de controlo interno, aproveitando estas fragilidades para torna-las em benefícios para o trabalho de controlo, através das seguintes propostas ou recomendações:

- ✓ Criar um departamento de recursos humanos em articulação com os restantes departamentos e serviços existentes, e um Director responsável pelas actividades desenvolvidas neste departamento;
- ✓ Tendo em conta que a participação nas reuniões de discussões para o interesse muto entre os colaboradores, constitui uma das maiores dificuldades dos recursos humanos da Uni-CV, recomenda-se à gestão administrativa dos recursos humanos a adoptarem políticas necessárias para a redução deste aspecto negativo, através da imposição de reuniões mensais para debater assuntos de mútuos interesses ou aspectos a consertar, participando assim, ambos nas tomadas de decisões;
- ✓ O trabalho em equipa também constitui uma das dificuldades deparadas na organização, no entanto aconselha-se a avaliar o desempenho individual dos colaboradores aquando se trata de desenvolver trabalhos em equipas, e em consonância com a avaliação feita, atribuir incentivos de acordo com o resultado atingido por cada trabalhador;
- ✓ Criação de um manual de procedimentos de controlo interno para a área de recursos humanos que permita assegurar o desenvolvimento das actividades de forma ordenada e suficiente, aplicando os procedimentos para cada actividades desenvolvida na

referida área, o manual de procedimento interno deve conter a ordem de execução das actividades, como são realizados os procedimentos, as informações registadas nos sistemas informatizados, as operações automatizadas, as operações que necessitam de intervenção humana, os relatórios emitidos e seu destino e objectivo;

- ✓ Em resposta a assiduidade e pontualidade dos funcionários, devem ser controlados através de relógio de ponto, relógio cartográfico, dispositivo informático (Dispositivo Biométrico) ou de outro mecanismo electrónico para o controlo de assiduidade. No contexto da Uni-CV estes mecanismos de controlo de assiduidade contribui para a obtenção do ganho de tempo do trabalho e consequentemente um aumento na eficiência das actividades desenvolvidas pelos recursos humanos, diminuindo assim a burocracia dos registos manuais em papel;
- ✓ Recomenda-se ainda que é da competência do Órgão executivo (recursos humanos), a justificação ou injustificação das faltas, aprovar e alterar o mapa de férias do pessoal, bem como deferir ou indeferir licenças. O mapa de férias de cada funcionário deve ser preenchido por este até ao final do ano em questão e enviado à secção de recursos humanos ficando sujeito à confirmação e aprovação;
- ✓ Para a avaliação da assiduidade e pontualidade, recomenda-se que, até ao dia (x) de cada mês, é relevante que a secção de recursos humanos emite uma listagem de assiduidade e pontualidade dos funcionários que fazem a marcação electrónica ou através de outro método aplicado, de entradas e saídas, referente ao mês anterior anexado de documentos respeitantes aos justificativos das faltas, para que estes possam proceder-se às devidas regularizações nos respectivos vencimentos. As justificações ou injustificações das faltas devem estar sempre de acordo com o estabelecido no estatuto interno da organização;
- ✓ De acordo com o levantamento dos procedimentos de CI na Uni-CV, existe um controlo no resultado do trabalho de cada funcionário, então propõe-se aproveitar dos resultados obtidos, para proceder-se a avaliação do desempenho individual (este não se verifica), para a progressão e promoção dos funcionários;
- ✓ Recomenda-se a atribuir incentivos às horas extraordinárias com o objectivo de motivar os funcionários a dedicarem pelas horas de trabalhos alheios às horas normais de funcionamento. Sugere-se que as horas trabalhadas sejam previamente autorizadas por quem tenha competência e posteriormente preencher em impresso a informação



relativa às horas realizadas e ser assinado por quem as autorizou. Mensalmente a secção dos recursos humanos deverá controlar o número de horas de trabalho extraordinário e suplementar prestado (em referencia aos limites legal), por cada funcionário e deverão processar horas extraordinárias e suplementares previamente autorizadas;

- ✓ Deve existir um programa de formação e desenvolvimento dos colaboradores da organização, programa este que contempla as necessidades essenciais deparadas em cada departamento existente devendo este ser avaliado superiormente e utilizarem recursos próprios para presidir a formação caso houver pessoas com competência para tal de forma a diminuir o custo com contratação de pessoal externo para presidir a formação, sendo que a Uni-CV possui não só funcionários com funções técnicas e administrativas, mas sim, possui uma gama de docentes que são certamente pessoas capazes de transmitir algo de extrema relevância para a organização. Com o término da formação devem ser avaliados a qualidade da formação através do desempenho dos objectivos delineados no programa de formação;
- ✓ Na secção dos Recursos Humanos deverá existir, para cada trabalhador um processo do concurso, onde deverão ser arquivados todos os documentos que levaram a sua admissão e um processo individual com todos os seus dados pessoais, entre outros documentos. Este processo de concurso deve incluir todos o expediente inerente ao concurso, relatório de júri de selecção. O processo individual deve incluir fotocópia dos jornais onde foram publicados os anúncios relativos as vagas de emprego disponíveis, despacho de nomeação assinado, resumo do processo individual, o qual deve estar permanentemente actualizado. O referido resumo do processo individual deve incluir entre outras as seguintes informações: o nome, morada e telefone, data de nascimento, número de conta bancária, fotografia, filiação, naturalidade, Estado civil, agregado familiar as seu cargo, categoria profissional, vencimento e sua evolução, data de admissão, BI e seus dados completos, número de contribuinte, número de beneficiário da segurança social, folha de assiduidade, certificados de habilitações literárias, contrato de trabalho, contrato administrativo de provimento ou termo de posse, ficha de avaliação de serviço, bem como a participações de acidentes ocorridos em serviço caso existam;

- ✓ O acesso aos processos individuais devem estar restrito aos funcionários da secção de recursos humanos, bem como ao Dirigente este processo devem ser numeradas sequencialmente por data;
- ✓ A secção de recursos humanos, deve elaborar atempadamente, em cada ano um balanço social das actividades com base na legislação em vigor;
- ✓ Quanto as práticas das actividade desenvolvidas na área de RH recomenda-se a implementar a análise, descrição e qualificação de funções o sistema de recompensas, desenvolvimento e gestão de competências bem como a avaliação e gestão de desempenho;
- ✓ E por último aconselha-se a aproveitarem da existência do gabinete de auditoria interna ao qual, não se opera e contratar ou nomear um responsável para desempenhar as actividades do controlo interno, dotado de competência para tal, desenvolvendo e controlando as actividades relativa a sua função, no sentido de obter maior transparência no serviço público e transmitir uma boa imagem da organização, e não, existindo um responsável pelo CI aconselharia a nomear um auditor interno para auditar partindo do trabalho feito pelo responsável do CI.

## 5.6. Bibliografia

- ATTIE, W. (2009). *Auditoria interna*. (2ªed.) São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Boynton, w. C., Johnson, R. N., & Kell, w. G. (2002). *Auditoria*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas - o novo papel de recursos humanos na administração*. Rio de Janeiro: Ed. Campos.
- Costa, C. B. (2007). *Auditoria Financeira - teoria & prática* (7ª ed.). Editora Rei dos livros.
- IPAI - Instituto Português de Auditoria Interna. (Abril/Junho de 2012). Auditoria Interna. In L. M. Rebelo (Ed.), *Forúm de Auditoria Interna 2012*, (p. 17).
- Kohama, H. (2009). *Contabilidade Pública - Teoria e Pratica* (10º ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Morais, G., & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna* (2ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Pinheiro, J. L. (2010). *Auditoria Interna- Auditoria operacional- Manual Pratico para Auditores Interno*(2ª ed.). Rei Dos Livros.
- Rivero, D. S. (2008). *Metodologia de la Investigacion*. (s/l) Editorial Shalom.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Pedro, S. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Metodos e Práticas - Manual Prático Lidel* (2º ed.). LISBOA - PORTO: Lidel - edições técnicas, lda.
- Tribunal de contas de Cabo Verde. (2011). *Manual de Auditoria e Procedimentos do tribunal de Contas de Cabo Verde* (Vols. I- Principios e Conceitos de Auditoria). Cabo Verde: PwC.
- Oliveira, M. P. (2009). *O Controlo Interno: Um estudo de caso no ramo de supermercados*. Monografia, Faculdade de Ciencias Contabeis e Administração do Vale do Juruena, Juina, Brasil. Recuperado em 20 Fevereiro, 2013, de [http://www.ajes.edu.br/.../monografia\\_20110912180914.pdf](http://www.ajes.edu.br/.../monografia_20110912180914.pdf).
- Chimpolo, J. M., Joseas, M., & Hernani. (s/d de s/m de 2009). *Tecnicas do controlo interno na gestao de Recursos Humanos*. Obtido em 19 de Maio de 2013, de [pt.scribd.com](http://pt.scribd.com):

<http://pt.scribd.com/doc/20812835/Tecnicas-do-Controlo-Interno-na-Gestao-dos-Recursos-Humanos>

Marçal, N., & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público* (1ª ed.). Lisboa: SÍBALO, LDA.

Dias, S. S.(2010). *Manual de Controles Internos: desenvolvimento e implantação - exemplos e processos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Sobrinho, J. H., Filho, L. A., Teixeira, V. A., Pinto, E., Rocha, M. N., & Ribeiro, M. S. (2007). *Manual De Controle Interno - Um guia para implementação e Operacionalização de unidades de controlo interno governamentais*. CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU.

Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Síbaló Lda.

### **Legislações**

*Lei Base do Regime da Função Pública*,(2007), Legislação aplicável em Cabo Verde.

*Estatuto da Uni-CV*, (2009) Legislação aplicável à Universidade de Cabo Verde, Decreto-Lei Nº 11/2009, – Publicada no B.O Nº16, I Série Da República De Cabo Verde – 20 de Abril de 2009.

#### **5.6.1. Webgrafia**

Definição de Integridade, encontrado em, <http://pt.wikipedia.org/wiki/Integridade>, consultado em 11-04-2013, pelas 01h:23mn

Definição de Competência, encontrado em, <http://www.webartigos.com/artigos/essas-tais-competencias/8863/#ixzz2Q7T2kzGs>, consultado em 11-04-2013, pelas 01h:53mn

Manual de Metodologia para Trabalhos de Fim De Curso, encontrada em, [http://www.unimar.br/universidade/nap/MANUAL\\_DE\\_METODOLOGIA\\_TCC\\_UNIMAR.pdf](http://www.unimar.br/universidade/nap/MANUAL_DE_METODOLOGIA_TCC_UNIMAR.pdf), consultado em 22-04-2013, pelas 10h:04mn.

Guia de Implantação de Sistema de Controlo Interno, encontrada no site, <http://www.tce.es.gov.br/portais/Portals/14/Arquivos/Biblioteca/AtosNormativos/TCEES%20->

%20Guia%20Implanta%C3%A7%C3%A3o%20do%20Sistema%20de%20Controle%20Inter  
no.pdf , adquirido em 21-05-2013 às 08h:48mn

Gestão administrativa e gestão técnica encontrada em, <http://www.altoga.com/pt/> , tirado em 24-03-2013, pelas 18h:30mn.

Lei de Base da Função Pública - Governo de Cabo Verde, encontrada em, [www.governo.cv/index.php/.../doc.../50-lei-de-base-da-funcao-publica](http://www.governo.cv/index.php/.../doc.../50-lei-de-base-da-funcao-publica), tirado em 29-06-2013, pelas 09h:28mn.

Organograma, visão, missão e valores da Universidade de Cabo Verde encontrada no site, [www.unicv.edu.cv](http://www.unicv.edu.cv), tirado em 29-06-2013, pelas 10h:01mn.

Definição de teste substantivo e teste de conformidade tirada no site, <http://fxauditor.blogspot.com/2010/09/testes-de-conformidade-e-testes.html>, em 24-07-2013, pelas 16h:31mn.

## 5.7. Anexo

Questionário aplicado ao Director Administrativo e Financeiro da Universidade de Cabo Verde- Uni-CV no âmbito do desenvolvimento do Trabalho Fim de Curso para obtenção do grau de licenciatura em Ciências Empresariais e Organizacionais - Vertente Contabilidade, cujo tema traduz-se na implementação de um Sistema de Controlo Interno na área de Recursos Humanos da Uni-CV.

| <b>QUESTIONÁRIO - IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CONTROLO INTERNO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>  |            |            |             |             |
|--|------------|------------|-------------|-------------|
| <b>Questões</b>  |            |            |             |             |
| <b>DADOS DA ENTIDADE</b>   | <b>Sim</b> | <b>Não</b> | <b>N/A*</b> | <b>Obs.</b> |
| 1. Nº de funcionários não docentes existente na Reitoria:  |            |            |             |             |
| a) de 10 a 20  |            |            |             |             |
| b) de 20 a 30  |            |            |             |             |
| c) mais de 30  |            |            |             |             |
| 2. Quais são as maiores dificuldades de recursos humanos existente:  |            |            |             |             |
| a) sistema de comunicação interna;   |            |            |             |             |
| b) Participação nas discussões (reuniões) para o interesse mutuo entre os colaboradores.   |            |            |             |             |
| c) Falta de competencia  |            |            |             |             |
| d) Trabalhos em equipe   |            |            |             |             |
| e) Falta de formação   |            |            |             |             |
| f) Falta de materias essenciais para o trabalho  |            |            |             |             |
| 3. Existe um manual de procedimentos interno para os RH  |            |            |             |             |
| <b>ABSENTISMO</b>  | <b>Sim</b> | <b>Não</b> | <b>N/A*</b> | <b>Obs.</b> |
| 1.Existe por cada trabalhador um controlo de presenças.  |            |            |             |             |
| a) As faltas previsionais são comunicadas com antecedência mínima de três dias;  |            |            |             |             |
| b) Quanto às faltas não previsíveis, são comunicadas pelo trabalhador ou por pessoa interposta num período de 24horas a contar da sua verificação; |            |            |             |             |
| c) Em caso de faltas justificadas são sempre apresentadas comprovativos relativo a ausência;   |            |            |             |             |
| d) As faltas injustificadas têm alguma implicação nas remunerações (desconto);   |            |            |             |             |
| 2. Existe um controlo no resultado do trabalho de cada funcionário.  |            |            |             |             |
| 3.Verifica-se a avaliação do desempenho individual.  |            |            |             |             |
| 4. Existe alguns incentivos ao não absentismo.   |            |            |             |             |

| ADMISSÕES/DEMISSOES  | Sim | Não | N.A | Obs. |
|--|-----|-----|-----|------|
| 1. Para o processo de admissão existem:  |     |     |     |      |
| a) Áreas estratégicas;   |     |     |     |      |
| b) Políticas de admissão   |     |     |     |      |
| 2. A admissão é feita através de concurso externo, concurso interno geral e oferta pública de emprego, sendo esta procedida de despacho do Presidente do Órgão Executiva.          |     |     |     |      |
| 3. Para o processo de demissão existem:  |     |     |     |      |
| a) Áreas estratégicas;   |     |     |     |      |
| b) Pré-reformas, reformas antecipadas;   |     |     |     |      |
| c) Redução de custos.  |     |     |     |      |
| TRABALHO EXTRAORDINÁRIO  | Sim | Não | N.A | Obs. |
| 1. Relativo ao trabalho extraordinário verificam-se:   |     |     |     |      |
| a) Custos mensais e anuais;  |     |     |     |      |
| b) Incentivos prémios de desempenho;   |     |     |     |      |
| c) Sistema de avaliação de desempenho de equipas.  |     |     |     |      |
| 2. As horas extraordinárias e suplementares são previamente autorizadas por quem tem competência para o efeito;  |     |     |     |      |
| 3. A Secção de Recursos Humanos controla mensalmente o número de horas de trabalho extraordinário e suplementar prestado (em referência aos limites legais), por cada funcionário. |     |     |     |      |
| FORMAÇÃO   | Sim | Não | N.A | Obs. |
| 1.Existe um programa de formação e desenvolvimento dos colaboradores;  |     |     |     |      |
| 2. O programa de formação contempla as necessidades essenciais para o alcance dos objectivos estratégicos da instituição;  |     |     |     |      |
| 3. O programa de formação é avaliado superiormente;  |     |     |     |      |
| 4. Na formação são utilizados recursos próprios;   |     |     |     |      |
| 5. Os formandos avaliam a qualidade da formação.   |     |     |     |      |

| RECRUTAMENTO  | Sim | Não | N.A | Obs. |
|---|-----|-----|-----|------|
| 1. Na Secção de Recursos Humanos existe por cada trabalhador, um processo de individual onde estão arquivados todos os documentos que lavaram a sua admissão e seus dados pessoais entre outros documentos:   |     |     |     |      |
| 1.1. O processo de concurso inclui:   |     |     |     |      |
| a) Todo o expediente inerente ao concurso;  |     |     |     |      |
| b) Relatório de júri e selecção.  |     |     |     |      |
| 1.2. O processo individual inclui:  |     |     |     |      |
| a) Fotocópia dos jornais onde foram publicados os anúncios;   |     |     |     |      |
| b) Despacho da nomeação;  |     |     |     |      |
| c) Cadastro (resumo do processo individual)   |     |     |     |      |
| 1.3. Os dados pessoais contém:  |     |     |     |      |
| a) Nome do trabalhador;   |     |     |     |      |
| b) Morada e telefone;   |     |     |     |      |
| c) Número de conta bancária;  |     |     |     |      |
| d) Fotografia;  |     |     |     |      |
| e) Naturalidade;  |     |     |     |      |
| f) Estado Civil;  |     |     |     |      |
| g) Agregado familiar a seu cargo;   |     |     |     |      |
| h) Categoria profissional;  |     |     |     |      |
| i) Vencimento e sua evolução;   |     |     |     |      |
| j) Data da emissão;   |     |     |     |      |
| k) Número do bilhete de identidade;   |     |     |     |      |
| l) NIF;   |     |     |     |      |
| m) Número do beneficiário de segurança social ;   |     |     |     |      |
| n) Folha de assiduidade;  |     |     |     |      |
| o) Certificados de frequência de cursos de formação profissional;   |     |     |     |      |
| p) Contrato de trabalho, contrato administrativo de provimento ou termo de posse;   |     |     |     |      |
| q) Ficha de avaliação do serviço;   |     |     |     |      |
| r) Participações de acidentes ocorridos em serviço, caso existam.   |     |     |     |      |
| 2. A divisão de Recursos Humanos, remete cópia de despacho do Presidente do Órgão Executiva que desencadeia a abertura do concurso, acompanhado de informação do chefe de divisão com a previsão de encargos para o ano económico em curso, para o cabimento desses encargos. |     |     |     |      |
| 3. Os funcionários encarregues para elaboração da folha de salário são regularmente substituídos.   |     |     |     |      |
| 4.Os procedimentos relativos a recrutamento, admissões são satisfatórios.   |     |     |     |      |
| 5. As necessidades de recrutamento são fornecidas pelos diversos departamentos da instituição;  |     |     |     |      |
| 6. Os candidatos internos são preferidos antes da opção do recrutamento externo;  |     |     |     |      |



| ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO   | Sim | Não | N.A | Obs. |
|--|-----|-----|-----|------|
| 1. O programa de acolhimento e integração e integração de novos colaboradores é adequado;  |     |     |     |      |
| 2. A missão de serviços com direito a ajuda de custo está dependente da prévia autorização.  |     |     |     |      |
| 3. O uso de viatura da entidade (do serviço) depende do despacho favorável do Presidente do Órgão Executivo ou de alguém com competência por ele delegada. |     |     |     |      |
|  |     |     |     |      |
| ACTIVIDADES DESENVOLVIDAS NA SECÇÃO DE RECURSOS HUMANOS  | Sim | Não | N.A | Obs. |
| 1. Quais são as actividades desenvolvida na área de recursos humanos;  |     |     |     |      |
| a) Analise e descrição/qualificação de funções;  |     |     |     |      |
| b) Recrutamento e Selecção;  |     |     |     |      |
| c) Acolhimento e integração;   |     |     |     |      |
| d) Sistemas de recompensa;   |     |     |     |      |
| e) Avaliação e gestão do desempenho para a progressão do pessoal;  |     |     |     |      |
| f) Desenvolvimento e gestão de competências;   |     |     |     |      |
| g) Desenvolvimento de carreiras;   |     |     |     |      |
| 2. Existe um programa ou delineamento de actividades legais para a secção de recursos humanos  |     |     |     |      |
| 3. Normalmente é elaborado o balanço social (recursos humanos) da Uni-CV.  |     |     |     |      |
| *N/A - Não Aplicável   |     |     |     |      |

**Elaborado por :** Daniela Paiva

**Orientado por:** Mestre Adalberto Mendes